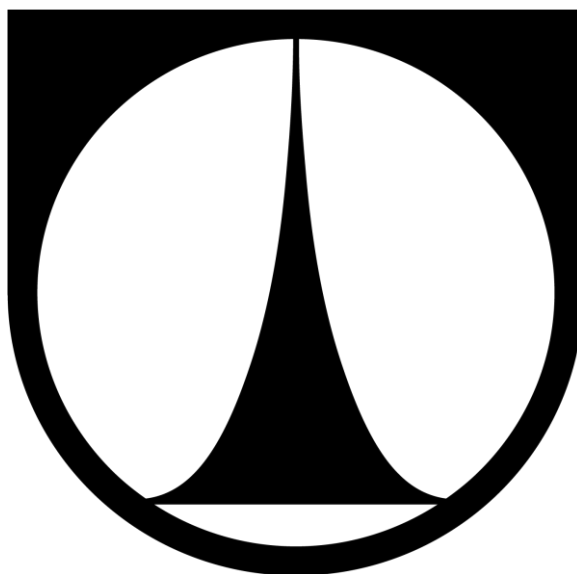


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Michal Folprecht**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: B (resp. N) 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Návrh optimální konkurenční strategie pro podnik Šroubárna**

**Turnov, a. s.**

**Competitive Strategy Design for the Company**

**Šroubárna Turnov, a. s.**

DP-EF-KMG-2013-09

Bc. Michal Folprecht

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D – KMG

Konzultant: Věra Nedvědová, vedoucí obchodního odd.

Počet stran: 88

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 10. 05.2013





## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 05. 2013

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za její cenné připomínky a rady. Dále bych rád poděkoval firmě Šroubárna Turnov, a. s. za poskytnutí informací pro zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem optimální konkurenční strategie pro podnik Šroubárna Turnov, a. s. Práce je koncipována jako návod na optimalizaci konkurenční strategie v prostředí strojírenské výroby. Navržená opatření mají za účel optimalizovat stávající konkurenční strategii a vytvořit pro firmu ŠTU lepší postavení na trhu. Jednotlivé návrhy na optimalizaci vycházejí z konkrétních poznatků. Některé poznatky vcházejí z literatury, jiné jsou získané z praxe. Práce je rozdělena na šest základních částí. První část se týká konkurenční strategie, faktorů konkurenceschopnosti a všech nástrojů, které sem patří. Druhá část je zaměřena na charakteristiku firmy ŠTU. Třetí kapitola je věnována současné situaci v oblasti strojírenského a automobilového průmyslu. Čtvrtá část je potom zaměřena na analýzu konkurence firmy ŠTU. V páté části je zhodnocena konkurenční pozice firmy ŠTU na českém trhu. A poslední část je věnována samotným návrhům na optimalizaci konkurenční strategie firmy. Na základě těchto návrhů by měla být firma ŠTU schopna optimalizovat svoji konkurenční strategii a upevnit tak svoji pozici na trhu.

## **Abstract**

This diploma thesis refers about competitive strategy design for the company Šroubárna Turnov, a. s. This thesis is conceived as an instruction of optimal competitive strategy design in engineering production. Suggested proposals are designed as optimization of current situation of competitive strategy for the company Šroubárna Turnov, a. s. The aim of these proposals is established new higher position on the market. Individual proposals for optimization of competitive strategy design were created according to specific knowledge about the company. Some of these are based on scientific literature or obtained experiences. The thesis is divided into six fundamental parts. First chapter is about competitive strategy design, factors of competitiveness and components. Second chapter is focused on characterization of company Šroubárna Turnov, a. s. Third chapter refers about current situation of engineering and automotive industry. Fourth part is SWOT analysis, especially designed for company ŠTU. In the fifth chapter is evaluation of competitive position of company ŠTU through the situation on the Czech market. Finally, the last part is focused on the suggested proposals for optimal competitive strategy design of company ŠTU. The company Šroubárna Turnov, a. s. should be able to create optimal competitive strategy design and consolidate its market position.



# OBSAH

<b>Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>1 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční strategie..</b>	<b>16</b>
1. 1 Konkurenceschopnost a její faktory působící na firmu.....	16
1. 2 Identifikování konkurence .....	19
1. 3 Analyzování konkurentů.....	20
1. 3. 1 Stanovení cílů konkurence.....	21
1. 3. 2 Identifikace strategií .....	22
1. 3. 3 Silné a slabé stránky – SWOT analýza.....	23
1. 3. 4 Odhadované reakce konkurenta.....	25
1. 3. 5 Tvorba informačního systému o konkurenci .....	26
1. 4 Benchmarking.....	27
1. 4. 1 Účel benchmarkingu.....	28
1. 4. 2 Formy benchmarkingu.....	28
1. 4. 3 Benchmarkingový cyklus .....	29
1. 5 Konkurenční strategie.....	32
1. 5. 1 Konkurenční pozice a konkurenční přístupy .....	33
1. 5. 2 Konkurenční tahy .....	35
1. 5. 3 Nová konkurenční strategie firmy – investigativní konkurenční strategie....	38
<b>2 Charakteristika firmy Šroubárna Turnov, a. s. ....</b>	<b>41</b>
2. 1 Historie společnosti Šroubárna Turnov, a. s.....	41
2. 2 Technické vybavení společnosti.....	42

2. 3	Zaměření firmy .....	42
<b>3</b>	<b>Současná situace v oblastech strojírenského a automobilového průmyslu.....</b>	<b>44</b>
3. 1	Strojírenský průmysl v České republice.....	44
3. 2	Automobilový průmysl v České republice .....	46
3. 3	Automobilový průmysl v Evropské unii .....	47
<b>4</b>	<b>Analýza konkurence firmy Šroubárna Turnov, a. s.....</b>	<b>49</b>
4. 1	Identifikace největších konkurentů operujících na českém trhu .....	50
4. 2	Profily vybraných konkurentů, které nejvíce ohrožují firmu ŠTU na českém trhu .....	51
<b>5</b>	<b>Posouzení konkurenční pozice firmy Šroubárna Turnov, a. s. na českém trhu.....</b>	<b>55</b>
5. 1	Benchmarking společnosti Šroubárna Turnov, a. s. ....	55
5. 1. 1	Technický benchmarking .....	56
5. 1. 2	Obchodní benchmarking.....	58
5. 2	Porovnání faktorů konkurenceschopnosti firmy ŠTU v české části ERN .....	60
<b>6</b>	<b>Návrh na optimalizaci konkurenční strategie firmy Šroubárna Turnov, a. s.....</b>	<b>67</b>
6. 1	SWOT analýza firmy ŠTU .....	68
6. 2	Proces zpracovávání zakázek ve společnosti ŠTU .....	71
6. 3	Informační systém o konkurenci, pravidla hodnocení a sledování vybraných konkurentů.....	73

<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>82</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Postup při analýze konkurence.....	20
Obr. 2: SWOT analýza .....	24
Obr. 3: Benchmarkingový cyklus.....	30
Obr. 4: Schéma pěti dynamický konkurenčních faktorů .....	33
Obr. 5: Schéma obecných strategií podle Michaela E. Portera .....	35
Obr. 6: Schéma struktury trhu .....	36
Obr. 7: Logo a slogan společnosti ŠTU.....	41
Obr. 8: Graf zachycující působení firem (strojírenského a ostatního průmyslu) v okrese Semily.....	61
Obr. 9: Intenzita vnímání konkurence podle sídla (okres Semily).....	62
Obr. 10: Intenzita vnímání konkurence u firem s rozmezím 101 – 200 zaměstnanců .....	64
Obr. 11: Zabývání se vyniknutím nad konkurencí a vytvářením konkurenční výhody (sama firma) .....	65
Obr. 12: Proces zpracování zakázek ve společnosti ŠTU (nový výrobek).....	71

## Seznam tabulek

Tab. 1: Výrobní program .....	42
Tab. 2: Služby.....	43
Tab. 3: SWOT analýza firmy ŠTU .....	70

## Seznam použitých zkratek a symbolů

Euroregion Nisa	ERN
Evropská unie	EU
Hrubý domácí produkt	HDP
Mezinárodní platné normy kvality	ISO
Německá národní norma	DIN
Softwarový program stávajících výrobků	ORFERT
Studentská grantová soutěž	SGS
Systém řízení kvality	BRANCAMP
Šroubárna Turnov, a. s.	ŠTU
Toyota, Peugeot, Citroën Automobil	T. P. C. A.
Úsek řízení jakosti	ÚŘJ
Volkswagen	VW
Zařízení pro měření vrstvy povrchové úpravy	X-Ray

# Úvod

V roce 2011, v rámci odborné praxe, mi byla nabídnuta možnost tuto odbornou praxi vykonat v podniku Šroubárna Turnov, a. s. Během této praxe se naskytla příležitost poznat a vyzkoušet si určité marketingové nástroje v praxi. Po skončení této praxe mi byla nabídnuta možnost vypracování diplomové práce právě pro tuto firmu.

Nabídka vyvěšených témat na katedře marketingu se shodovala s problematikou, která byla řešena ve firmě Šroubárna Turnov, a. s. Firma ŠTU byla založena již v roce 1951 jako firma, která se zabývala dřevozpracovatelskou výrobou. Nová historie společnosti se datuje až od roku 1992. Lze konstatovat, že tato firma lze zařadit do firem, které znamenají, pro město Turnov, jistou tradici.

Konkurenční strategie je pro firmu velice důležitá. Pro nastavení určité, základní, konkurenční strategie, stačí firmě využít pár konkrétních nástrojů. Tato diplomová práce je rozčleněna na šest základních částí.

První část pojednává o tom, co to je konkurenční strategie. Jaké konkurenční strategie může firma využít a jaké faktory konkurenční strategii ovlivňují. Druhá část je zaměřena na samotnou historii společnosti, a jaký je její předmět podnikání. Ve třetí části je řešena současná situace v oblasti strojírenského a automobilového průmyslu. Čtvrtá část je věnována analýze vybraných konkurenčních firem, které ohrožují firmu ŠTU. Pátá řeší posouzení konkurenční pozice firmy ŠTU na českém trhu. V této části jsou zkoumány jednotlivé míry intenzity vnímání konkurence v okrese Semily, kde má firma ŠTU své sídlo.

Poslední část zahrnuje samotné návrhy na optimalizaci konkurenční strategie firmy ŠTU. Tyto návrhy jsou cílem diplomové práce a tvoří podstatu optimální konkurenční strategie. Při aplikování navrhovaných postupů, by měla firma ŠTU upevnit svoje postavení na trhu a měla by být schopna lépe čelit útokům konkurence.

# 1 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční strategie

Pochopit samotného zákazníka jenom nestačí. Z hlediska marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízejí něco, co dokáže uspokojit potřeby cílových zákazníků lépe a intenzivněji než nabídka konkurence. Marketing z hlediska strategie musí uvažovat i o konkurenčních strategiích, a nejen o potřebách potenciálních zákazníků. Důležitým krokem pro navrhnutí a stanovení optimální konkurenční strategie, bude analyzovat konkurenci a zjistit, co tvoří konkurenceschopnost firmy a jaké jsou její faktory, které danou konkurenceschopnost ovlivňují. Konkurence se dá analyzovat pomocí několika dílčích kroků, kterými jsou identifikování konkurence, pak samotné analyzování konkurentů, které zahrnuje cíle, hledání vhodných strategií, dále zkoumání silných a slabých stránek, čímž se dá předpovědět jejich budoucí reakce. Dále je důležité pro výběr vhodné konkurenční strategie zmínit i Porterovu strukturální analýzu (Model pěti sil). [1 s. 568]

## 1.1 Konkurenceschopnost a její faktory působící na firmu

Konkurenceschopnost v 21. století působí na firmy velmi silně a mnohem agresivněji, než roky předešlé a to díky své jedinečné a rychlé transformaci. Lze se říci, že situace na trhu je pro firmy méně průhledná a ve větší míře nepřehledná díky příchodu nových firem do odvětví a na trh. Z tohoto důvodu je stále častější jevem ukončení činnosti podniků s dlouholetou tradicí a následným odchodem z trhu.

Dalším vlivem, který působí v dnešní době na konkurenceschopnost firmy je stále se měnící myšlení a požadavky zákazníků, kteří si kladou na firmy daleko větší nároky a požadavky, než jak tomu bylo v dřívějších letech. Nejzákladnější úkolem podniku je, tyto jednotlivé požadavky zákazníků rozpoznat, sledovat dění na trhu, mít možnost operativního jednání, vyrábět a nabízet širokou škálu kvalitních výrobků, zkracovat cykly inovací a snažit se o zkracování termínu dodávek. Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný, měl by se snažit dosahovat těchto vytýčených vlastností. Nebylo zde zatím ještě řečeno, **co to je konkurenceschopnost podniku?** [2]



Definice, které vysvětlují konkurenceschopnost, je velké množství. Například jak uvádí ve svém článku Suchánek a Špalek [3] „Vycházíme tedy z toho, že konkurenceschopnost lze definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat. Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniku souvisí s jeho vizí budoucnosti a od této vize se odvíjí podnikatelská strategie, nabízí se možnost zjišťování konkurenceschopnosti přes hodnotu, resp. velikost hodnoty, kterou podnik vytváří. Z tohoto pohledu tak konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný“

## **Faktory konkurenceschopnosti podniku**

Konkurenceschopnost podniku ovlivňuje řada faktorů a lze konstatovat, že úspěšný podnik se bude snažit vykazovat různé kombinace těchto faktorů. Sestavit však optimální výběr faktorů, tak aby zajistil úspěšnost podniku na trhu, není vždy tak jednoznačné a jednoduché. Nalezení správného a optimálního výběru je velmi zdoluhavý a náročný proces, který však dokáže firmě zaručit určitý úspěch ve formě konkurenční výhody oproti jiným firmám. Faktory lze rozdělit na 2 skupiny, a to na faktory vnitřní a faktory vnější. [4]

### **Vnitřní faktory**

Jsou to takové faktory, které má podnik možnost ovlivnit, jelikož se nacházejí uvnitř podniku a jsou tedy jeho nedílnou součástí. Těmito faktory jsou:

- Inovační aktivita.
- Přizpůsobení se požadavkům zákazníka.
- Kvalita produkce.
- Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady.
- Kvalifikace pracovníků.
- Péče o zákazníky.
- Přístup k finančním zdrojům.
- Jméno firmy.

## **Vnější faktory**

Mezi vnější faktory patří ty, které podnik nemá možnost sám ovlivnit, působí tedy na podnik z vnějšku. Vnějšími faktory mohou například být:

- Konkurenční boj.
- Vyjednávací síla odběratele a dodavatele.
- Zájem vstoupit do pracovního poměru v daném podniku.
- Hospodářský růst.
- Výše příjmů.
- Životní úroveň.
- Demografický vývoj.
- Výše nezaměstnanosti. [4]

V této kapitole byly zmíněny tři termíny, které je třeba zběžně vysvětlit, jelikož budou součástí diplomové práce, ale v širším kontextu a bude se na ně navazovat, kromě konkurenční strategie, která bude podrobněji rozpracována a vysvětlena **v kapitole 1. 5**

### ***Konkurenční výhoda***

Je to taková situace, kdy má firma výhodu oproti konkurenci. Firma může tuto výhodu získat několika způsoby. A to tak, že se snaží zákazníkům nabídnout vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který má za úkol vyrovnávat vyšší ceny.

### ***Analýza konkurence***

Jedná se o proces identifikace klíčových konkurentů pomocí jednotlivých kroků (hodnocení cílů, strategií, silných a slabých stránek apod.)

### ***Konkurenční strategie***

Je takové strategie, která umožní firmě zaujmout silnou pozici na trhu oproti konkurenci.

[1 s. 568]

## 1.2 Identifikování konkurence

Konkurencí se myslí všechny subjekty na straně nabídky, které mají stejný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o kterou usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty.

Konkurence se dá rozdělit na čtyři úrovně, které jsou založeny na rozšiřování koncepce substituce výrobku:

1. **Konkurence značky** – jedná se o situace, kdy se podnik může se svými konkurenty potkávat v jiných podnicích, které nabízejí podobný produkt, a to z hlediska jeho fyzických vlastností, stejné skupině zákazníků a v některých případech i za podobné ceny.
2. **Konkurence v rámci odvětví** – je to situace, kdy podnik může své konkurenty vidět jako podniky, které vyrábí výrobky určité kategorie, jako jsou výrobky s podobnými vlastnostmi, které umožňují určitý způsob uspokojování dané potřeby zákazníků.
3. **Konkurence různých způsobů uspokojování potřeby** – situace, kdy podnik může vnímat své konkurenty jako všechny své podniky, které vyrábějí výrobky poskytující tu samou službu (uspokojují tutéž potřebu zákazníků).
4. **Konkurence v rámci rozpočtu** – jedná se o nejobecnější úroveň konkurence, která může být brána v úvahu. Tudíž se jedná o všechny podniky konkurující si při boji o stejné peníze zákazníků. [5]

Je možné si všimnout, že nejvíce kritickou formou konkurence je konkurence značky. A to z toho důvodu, že konkurenti přicházejí na trh s analogickými výrobky, které mají mnohdy srovnatelnou cenovou hladinu, podobný způsob distribuce a jsou většinou určeny pro téže zákazníky.

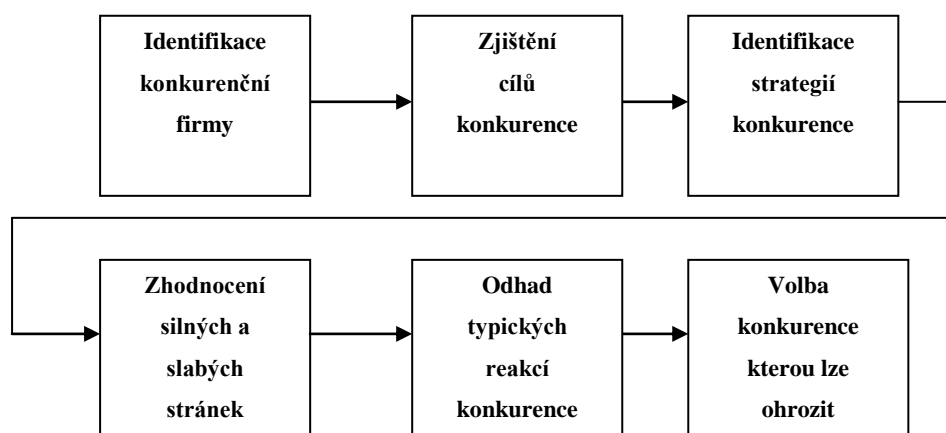
Lze se domnívat, že krátkodobým marketingovým plánováním se dá soustředit na konkurenci v rámci odvětví, jelikož tato konkurence přináší úspěchy podniku na trhu.

Jestliže bude časový horizont plánu delší, tím více pozornosti by mělo být upoutáno na širší pojetí konkurence, tedy na konkurenci druhovou. Obecně firma, která chce přežít na trhu, je nucena si všímat, zdali se na trhu neobjeví jiná firma, která je schopná uspokojit potřeby zákazníků progresivnějším způsobem. Mohlo by se stát, že firma přehlédne nově nastupující substituty, které mohou její produkty z trhu postupně vytlačit. [5]

### 1.3 Analyzování konkurentů

V okamžiku, kdy je firma schopná identifikovat své největší konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky (cíle konkurentů, hledá vhodné strategie, odhaduje silné a slabé stránky). Než začne firma s analýzou, je nutné, aby určila, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Pro firmu je důležité, aby obsahem zkoumání byli všichni stávající konkurenti, ale je důležité se zamyslet nad tím, že z důvodu přežití a udržení si přijatelného portfolia, je třeba analyzovat i potenciální budoucí konkurenty, kteří mohou teprve vstoupit na trh. Stanovení potenciálních konkurentů je nelehký úkol, ale z hlediska přežití firmy je to velice důležitý a zásadní krok. Díky tomuto kroku je možné najít oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Dále firma může zahájit aktivní a účinnější marketingovou kampaň proti konkurenci, má možnost si připravit silnější obranu proti útokům konkurence [5], [1 s. 568]

Co potřebuje firma znát o svých konkurentech, vychází z daného schématu.



Obr. 1: Postup při analýze konkurence

Zdroj: [1]

### **1. 3. 1 Stanovení cílů konkurence**

V okamžiku, kdy jsou marketingovým oddělením identifikováni potenciální konkurenti, kteří by mohli firmu na trhu ohrozit, vyvstávají otázky, které se stanou základním kamenem celé strategie firmy. Otázky mohou znít takto: „Na co se konkurenční firmy specializují, jaké jsou jejich hlavní cíle a kdo je jejich cílovým zákazníkem?“

První, co firma udělá, než začne podnikat, je že si stanoví, jaké jsou její hlavní cíle, následně se snaží odhadnout reakci konkurence a stanovit její cíle. Co může firma s určitostí předpokládat je to, že konkurenční firmy chtějí, jako všechny firmy, maximalizovat své zisky a podniknou k tomu veškeré kroky, které mohou. Firmy se však od sebe liší v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé a dlouhodobé zisky, kterých by chtěly firmy dosahovat. [1 s. 572]

#### **Co může tvořit cíle konkurentů?**

Hlavním a nejzákladnějším cílem každé firmy je, aby firma dosahovala zisku. Dalším cílem je, aby zaujímala co největší tržní podíl v daném oboru a v neposlední řadě je, aby uspokojovala co nejvíce zákazníků svojí produktovou řadou či službou.

Pro každou firmu znamená vnímání zisku jiný úhel pohledu. Určitá část firem dává přednost tzv. „uspokojení“ z dosaženého zisku, místo toho, aby se snažilo o jeho maximalizaci. Ve výsledku to znamená že, cílem firmy je dosahovat „nějakého“ zisku, který firmu z větší části uspokojí, ačkoli kdyby firma měla správně nastavenou podnikovou strategii, mohla by jí přinést daleko větší zisk, než dosavadní zisky. Z hlediska stanovení optimální konkurenční strategie, firma musí s touto variantou, že konkurenční firma bude mít chybně nastavenou strategii, počítat. V tomto případě to znamená pro firmu přínos a měla by takto „chybně“ nastavených cílů konkurence využít ve svůj prospěch.

Při hledání a stanovení cílů konkurence je důležité, aby se firma nezačala soustředit jen na ziskové cíle konkurence a ohrozila tak svoji pozici na trhu. Stanovit správně cíle konkurenční firmy je velice důležité a odvíjí se od toho konkurenční strategie samotné firmy. Pokud firma dopředu ví, jaké jsou cíle konkurence, je schopna definovat a předpokládat většinu kroků konkurenční firmy a čelit tak jejím útokům.

V případě, že cílem konkurenční firmy bude snaha stát se tou nejlepší firmou v oblasti nízkých nákladů, je potřeba, aby na to firma zareagovala tím, že zavede do své výroby jedinečný prvek. Zavedením jedinečného prvku ve výrobě povede ke snížení nákladů firmy. Konkurenční firma bude nucena na tuto skutečnost reagovat a bude muset vynaložit větší procento nákladů na to, aby byla schopna konkurovat. Tyto zvýšené náklady se konkurenční firmě promítnou ve výdajích na reklamu a monitoring druhé firmy. [1 s. 572]

Dalším stanovením cíle konkurence může být, že konkurenční firma objevila nový tržní segment. V tomto případě to může pro firmu znamenat jistou příležitost v oblasti stávajícího tržního segmentu. Příležitost firmy spočívá v tom, že pokud konkurenční firma objevila nový tržní segment, začne se na něj daleko více soustředit, než na stávající tržní segment, který může být obhospodařován první firmou. [1 s. 572]

### **1. 3. 2 Identifikace strategií**

Strategie jednotlivých firem mohou mít k sobě velice blízko a mohou se podobat. Čím více se tyto strategie mezi sebou podobají, tím většími konkurenty pro sebe jednotlivé firmy jsou. V mnoha odvětvích je konkurence rozčleněna na skupiny, které sledují odlišné strategie. V odborné literatuře je tento proces uveden pod názvem **strategická skupina**. Strategická skupina je určité seskupení jednotlivých firem v daném odvětví, které mají za úkol sledovat na konkrétním cílovém trhu stejné nebo podobné strategie.

Z hlediska identifikace strategické skupiny se dají zpozorovat některé zajímavé postřehy. Příkladem může být, pokud firma vstoupí do nějaké ze skupin, jejichž členové se v okamžiku stávají jejími klíčovými konkurenty, tzn., že firma si musí vytvořit určité konkurenční výhody, jinak nemá šanci uspět proti ostatním firmám ve skupině.

Podle výzkumů se dá říci, že nejvíce konkurenčních bojů a největší konkurence se vyskytuje ve strategické skupině, dá se však nalézt i soupeření mezi jednotlivými skupinami. Toto je vysvětlováno tak, že skupiny se mohou zaměřovat na identické, či překrývající se segmenty.

Nejzákladnějším úkolem firmy je, sledovat dimenze tak, aby byla schopna identifikovat strategickou skupinu v odvětví. K tomu všemu je potřeba znát, jednak kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, tak i cenovou a distribuční politiku, služby zákazníkům, prodejní strategii aj. Firma by se také měla zaměřit na důkladné prostudování výzkumu a vývoje svých konkurentů a znát jejich výrobní, finanční, nákupní a jiné strategie. [1 s. 573]

### **1. 3. 3 Silné a slabé stránky – SWOT analýza**

Z hlediska firmy je důležité si uvědomit, zda dokážou konkurenční firmy své strategie provést a splnit své cíle, tak jak si stanovili. To, zda mají schopnost, aby toho dosáhli, závisí jednak na schopnostech každé firmy a také na zdrojích, se kterými firma pracuje. Úkolem firmy je, přesně identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů, což tvoří interní analýzu. Na interní analýzu navazuje externí analýza, která je reprezentována příležitostmi a hrozbami. Na základě identifikace těchto faktorů se sestaví tzv. „*SWOT analýza*“. SWOT analýza představuje metodu, pomocí které lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Dá se říct, že analýza SWOT je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

#### **Vnitřní prostředí**

Určuje silné a slabé stránky firmy, které jsou v přímé kompetenci firmy, a proto je tedy možné tyto silné a slabé stránky poměrně snadno změnit. Na rozdíl od příležitostí a hrozeb, jejichž původcem je vnější prostředí firmy. Do vnitřního prostředí patří, například:

- Pozice na trhu,
- existence informačního systému,
- technická a technologická úroveň,
- oblast marketingu (všechna 4P),
- vztah se zákazníkem aj. [6]

#### **Vnější prostředí**

Na druhé straně je zde analýza vnějšího prostředí podniku. Jedná se o faktory, které se nacházejí v prostředí, které je mimo kontrolu podniku. Hrozby a příležitosti nemá firma

možnost sama minimalizovat, popřípadě maximalizovat. Má možnost je pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na daný podnik. Do vnějšího prostředí lze zařadit, například:

- Kulturní faktory,
- vliv demografie,
- ekonomické faktory,
- potenciální konkurence,
- politické a legislativní vlivy aj. [6]

		Analýza vnitřního prostředí	
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Silné stránky (Strengths)</b>  <b>Strategie</b> maximalizace silných stránek a příležitostí	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>  <b>Strategie</b> minimalizace slabých stránek, max. přílež.
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie</b> maximalizace silných stránek a min. hrozeb	<b>Strategie</b> minimalizace slabých stránek, min. hrozeb

Obr. 2: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním krokem firmy je, že sesbírá klíčové údaje o podnikání konkurence za uplynulá léta její působnosti na trhu. Důvodem sběru těchto údajů je, aby se firma dozvěděla podstatné informace o cílech, jednotlivých strategiích a výkonu konkurence. Z praxe vyplývá, že získat většinu informací nebude jednoduché, ba v některých případech i takřka nemožné, jelikož většina firem si své údaje pečlivě chrání.

Firmy, které se zabývají výrobou průmyslového zboží, mají ztíženou situaci v oblasti tržního podílu konkurence, jelikož konkurence v dané oblasti neposkytuje stejné informační služby jako firmy vyrábějící spotřební zboží. Firmy v odvětví průmyslu si velice striktně chrání informace o tržním podílu, jelikož pro ně znamenají existenční



podmínky. Přesto jakékoliv získané informace mají pro firmu zásadní význam, a to z toho důvodu, že mají možnost vytvořit si daleko přesnější představu o silných a slabých stránkách konkurence.

Z větší části se firmy obvykle dozví o silných a slabých stránkách svého konkurenta ze sekundárních zdrojů, z doslechu či osobní zkušenosti. Mají možnost však své znalosti prohloubit a to díky primárnímu marketingovému výzkumu mezi svými zákazníky, dodavateli a popřípadě i prostředníky.

V poslední době se mezi firmami rozšířila metoda zvaná **benchmarking**, která je založena na srovnání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo zdatnými firmami v jiných odvětvích, kde je cílem zlepšit kvalitu a výkon. Tato metoda se stala velmi důležitým nástrojem konkurenceschopnosti firmy. Této metodě bude věnována samostatná kapitola s důrazem na podrobnější vysvětlení. **Jedná se o kapitulu 1. 4** [1 s. 573]

Při hledání silných a slabých stránek konkurenta by se firma měla snažit identifikovat předpoklady, které se týkají podnikání nebo trhu, které již nejsou v platnosti. Určitý počet firem věří v to, že vyrábějí nejkvalitnější produkty v daném odvětví, i když už tomu tak není. Jestliže konkurenční firma funguje na principu špatného předpokladu, má firma jedinečnou šanci dané situace využít. [1 s. 575]

### **1. 3. 4 Odhadované reakce konkurenta**

Strategie, silné a slabé stránky a cíle konkurenční firmy popisují jeho předpokládané kroky a reakce, kterými mohou být představení nové produktové řady, snížení cen či rozšíření reklamy. Vedle toho má každá konkurenční firma svoji podnikatelskou politiku, kterou zastává a snaží se ji co nejvíce držet. Hlavním úkolem manažerů je, aby správně porozuměli konkurentovi, aby mohli předvídat jeho reakce.

Každá konkurenční firma reaguje jinak. Některé firmy reagují na konkurenci rychle a důrazně, jiné zase reagují pouze na některé konkurenční boje a jiné ne. Co lze s určitostí konstatovat je to, že každá firma výrazně reaguje na snižování cen, aby naznačila, že tento tah nebude úspěšný. Na co nemusí takto reagovat, je rozšíření reklam, jelikož mají firmy

pocit, že je tento krok ze strany konkurence příliš neohroží. A některé firmy zase reagují rychle a výrazně na jakýkoli konkurenční útok.

V každém odvětví však nemusí probíhat konkurenční boje. Existují odvětví, kde konkurenční firmy fungují v relativním souladu. Jestli firma zjistí, jak její jednotliví konkurenti reagují, tak může získat návod, jak nejlépe zaútočit či jak nejlépe bránit svou současnou pozici firmy na daném trhu. [1 s. 575]

### **1. 3. 5 Tvorba informačního systému o konkurenci**

Každá firma disponuje určitými typy informací, které lidé s rozhodovacími pravomocemi potřebují vědět o svých důležitých konkurentech. Takové informace je zapotřebí sesbírat, rozdělit, použít a interpretovat. Jelikož se jedná o činnost, která je velice časově a finančně náročná, ale pro firmu daleko prospěšnější, než kdyby tyto informace vůbec nezískala. Firmě záleží na tom, aby svůj informační systém o konkurenci vybudovala tak, aby se jí vyplatil.

[1 s. 577]

Informační systém funguje tak, že nejprve identifikuje nejdůležitější typy informací o konkurenci a jejich nejlepší zdroje. Pak nepřetržitě systém získává informace z:

- terénu (prodejci, distribuční cesty, firmy provádějící marketingový výzkum)
- zveřejněných informací (vládní publikace, články, projevy)

V dalším kroku systém kontroluje informace, zda jsou pravdivé, spolehlivé a interpretuje je vhodným způsobem. Tyto klíčové informace zasílá osobám, které mají rozhodovací pravomoc a reagují na dotazy o konkurenci.

Díky informačnímu systému se získávají informace o konkurenci včas v různých formách (telefon, bulletin, tištěné zprávy). Systém lze využít i ve chvíli, kdy je zapotřebí interpretovat okamžitý tah konkurenta, nebo když je zapotřebí znát silné či slabé stránky o konkrétní firmě.

U řady menších firem je vytvoření takového informačního systému velmi složité a nemají prostředky pro vytvoření formální informační kanceláře. V takovém případě je věc řešena tak, že se jednotlivým manažerům v podniku přidělí za úkol sledování konkurenčních firem. V případě, že některý ze zaměstnanců dříve pracoval u nějaké z konkurenčních firem, je možné, aby se v tomto případě zabýval sledováním vývoje dané konkurenční firmy. Dá se říct, že by se měl stát interním odborníkem na daného konkurenta a poskytovat tak důležité informace jak jednotlivým pracovníkům, tak i vedení podniku. [1 s. 578]

## **1.4 Benchmarking**

Při zkoumání konkurence je zapotřebí uvést nedílný nástroj pro analýzu konkurence, a tím je benchmarking. Jedná se o metodu řízení kvality, při níž dochází ke zlepšení vlivem učením se od druhých. Jedná se o jakýsi způsob řízení změny. Je to neustále pokračující proces, který ve snaze nalézt ty nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi, chce dosáhnout daleko lepších výkonů ve vlastním podniku. [7]

Tuto metodu zkoumání konkurence si mohou různí uživatelé vykládat rozdílnými způsoby. Pro některé je to proces srovnávání nákladů a jiní o tomto procesu hovoří v případě zlepšení služeb. Jedná se o techniku trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje služby tak, aby byly zjištěny ty nejlepší praktické postupy, se kterými se firmy následně poměřuje. [6]

Benchmarking znamená pro firmu takový postup, kdy firma nemá problém s tím, aby přiznala, že jsou některé firmy v určitých oblastech lepší, ale zároveň je firma natolik chytrá, že vynakládá veškeré úsilí na to, aby se svým konkurenčním firmám v tomto ohledu přiblížila, nebo byla lepší a mohla je předstihnout. Smyslem benchmarkingu je zjistit:

- Jakou má firma pozici na trhu v porovnání s konkurenčními firmami především pokud jde o výstupy (výsledky poskytnutých služeb zákazníkům),
- jak firma dokáže pracovat z hlediska vstupů (personál, finance a další zdroje),
- rezerv nejen v organizaci, ale hlavně zjistit jak určité věci dělají jiné firmy. [7]

### 1. 4. 1 Účel benchmarkingu

Účelem benchmarkingu je porovnání a implementace zlepšení strategie, procesů a výkonů. Jedná se o pokračující proces, jehož úkolem je nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř firmy a smyslem je dosáhnout vyšší efektivity porovnávaných procesů uvnitř podniku. Samotný výsledek benchmarkingu je úzce spojený s množstvím, kvalitou, podstatnými a dostupnými daty, jak současnými, tak i historickými. [8]

Proces je velmi často spojován s pojmem „nejlepší praxe“ a porovnání s nejlepší firmou v rámci daného odvětví. Nejlepšími praktikami jsou metody nebo přístupy v oblasti řízení, provozu nebo vedení, které vedou k výjimečné výkonnosti. Důsledky benchmarkingu se následně mohou projevit zpravidla v:

- Kvalitnějším rozhodování,
- zvýšené spokojenosti zákazníka,
- stanovení náročnějších cílů,
- úspoře nákladů,
- urychlení procesu změny. [8]

### 1. 4. 2 Formy benchmarkingu

Formy benchmarkingu se dají rozdělit do následujících oblastí:

- **Zaměření**
  - *Strategický benchmarking* – měří výkonnost podniku ve srovnání s konkurenčními podniky. Zaměřuje se na specifické strategie.
  - *Procesní benchmarking* – měří individuální výkonnost daného procesu a jeho funkčnost oproti firmám, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů.
  - *Výkonový benchmarking* – je soustředěn na relativní výkonnost pomocí vybraných souborů měřítek. Zde se hodnotí převážně takové parametry, které souvisejí s kvalitou a produktivitou.

➤ **Proces**

- *Interní benchmarking* – srovnává obdobné činnosti, výkony či postupy v rámci různých podnikatelských jednotek jedné firmy.
- *Konkurenční benchmarking* – zaměřuje se na specifické produkty, metody nebo procesy, které používají přímé konkurenční firmy.
- *Generický benchmarking* – srovnává procesy nebo pracovní praktiky, které jsou nezávislé na odvětví.

➤ **Oblast působnosti**

- *Lokální benchmarking* – je zaměřen na porovnávání na regionální či místní úrovni.
- *Národní benchmarking* – jedná se o porovnávání na úrovni národů.
- *Mezinárodní benchmarking* – je to porovnávání na mezinárodní úrovni.

➤ **Frekvence**

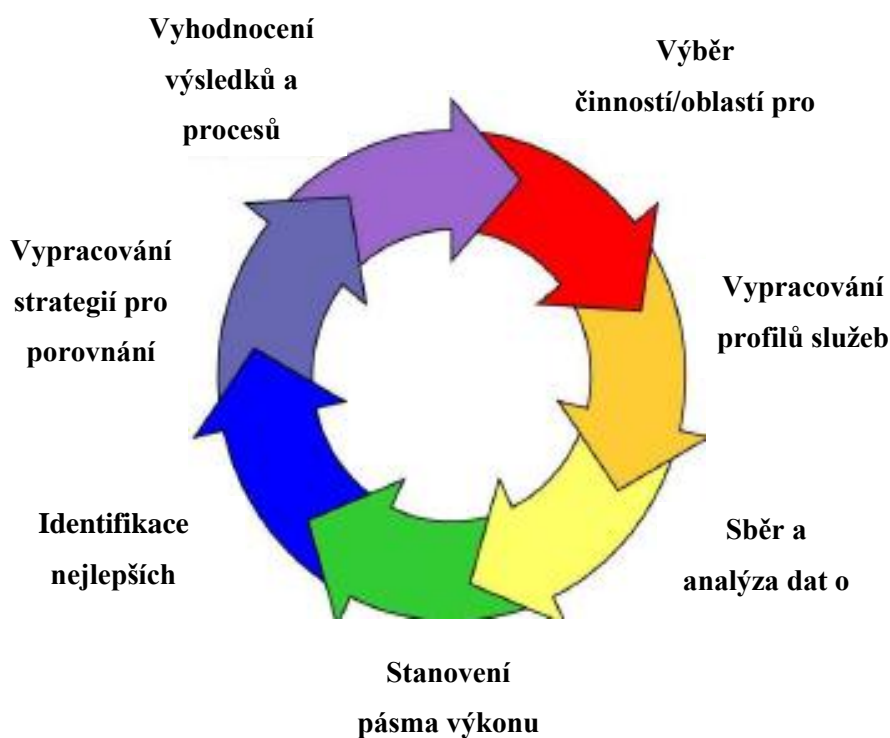
- *Jednorázový benchmarking* – provádí se z důvodu určitého druhu krize, ohrožení nebo změny.
- *Periodický benchmarking* – jedná se o běžný typ benchmarkingu.
- *Kontinuální benchmarking* – je zaměřený na informace, které slouží k posouzení trendů, zlepšení oproti vlastnímu výkonu v podniku. [8]

### 1. 4. 3 Benchmarkingový cyklus

Jak už bylo zmíněno, tak benchmarking představuje neustále probíhající proces, jedná se o řízení změn vytváření cesty k trvalému zlepšení firmy. Pro tento proces existuje spousta modelů a jednotlivých kroků. Na obr. 3 je znázorněn benchmarkingový cyklus pomocí sedmi kroků:

1. Výběr činností/oblastí pro benchmarking.
2. Vypracování profilů služeb.
3. Sběr a analýza dat o výzkumu.
4. Stanovení pásma výkonu.
5. Identifikace nejlepších postupů.

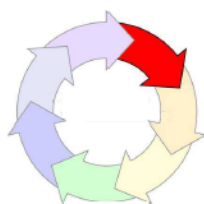
6. Vypracování strategií pro porovnání.
7. Vyhodnocení výsledků a procesů.



Obr. 3: Benchmarkingový cyklus

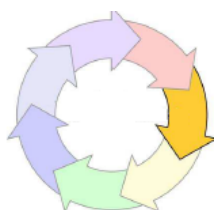
Zdroj: [7]

### 1. krok - Výběr činností/oblastí pro benchmarking



Výběr konkrétní služby pro porovnání je prvním krokem v daném cyklu. Je nutné zvolit takovou činnost nebo službu, kterou lze změřit. Důvodem pro výběr může být velké množství faktorů, například to mohou být vysoké náklady, velký počet stížností a reklamací aj. [7]

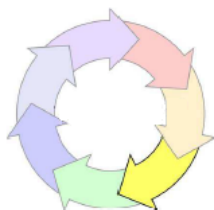
### 2. krok - Vypracování profilů služeb



Tento krok umožňuje firmě lépe porozumět činnosti, pro kterou má firma provést benchmarking. Jestliže má být služba podrobně analyzována, bylo by vhodné využít některé z nástrojů mapování procesů (kalkulace nákladů podle jednotlivých činností, logické modely). To firmě umožní navrhnout takové ukazatele výkonu, které budou mít pro firmu

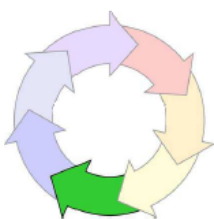
zásadní vypovídací schopnost. Mělo by se jedna o informace, které jsou podrobné a relevantní. [7]

### 3. krok - Sběr a analýza dat o výzkumu



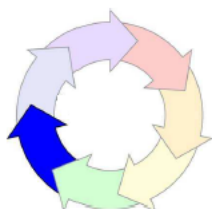
V tomto kroku se provádí sběr dat, který vychází z ukazatelů výkonu, které byly stanoveny v předešlém kroku. Tato část může být poměrně časově náročná a závisí na tom, o jakou službu se jedná a zda se dají potřebná data snadno získat. Tato analýza může být velmi nákladná, jak časově tak i z hlediska financí. Může zahrnovat různé průzkumy spokojenosti zákazníků, či různé datové vzorce. [7]

### 4. krok - Stanovení pásma výkonu



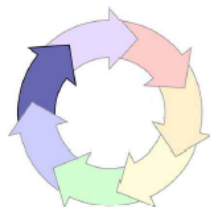
Pro dokončení analýzy je zapotřebí stanovení pásma dobrých, nebo alespoň přijatelných výkonů. Nejprve se stanoví kritéria pro vymezení daného pásma. Následně se k nim pak přiřazují data, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon, nebo naopak patří k nejslabším. [7]

### 5. krok - Identifikace nejlepších postupů



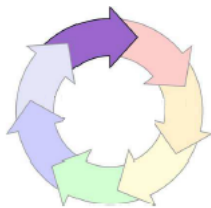
V této fázi zjišťujeme ten nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda, která je založena na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Ten nejlepší postup se stanoví na základě kombinace kvality a nákladů. [7]

### 6. krok - Vypracování strategií pro porovnání



Dalším krokem je zpracování strategie pro porovnání. Proto je potřeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postupy. A je dobré zvážit i eventuelní modifikace a přizpůsobit ji možnostem a potřebám dané firmy v rámci návrhu podrobného procesu implementace. [7]

## 7. krok - Vyhodnocení výsledků a procesů



Závěrečný krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu, aby se zjistilo, zda se hodnoty výkonu nebo služby zlepšily. Samotné hodnocení může trvat dlouho, než se nově zavedený postup usadí, což znamená, že některé hodnoty nemusí od začátku přesně odpovídat zadaným požadavkům. [7]

## 1.5 Konkurenční strategie

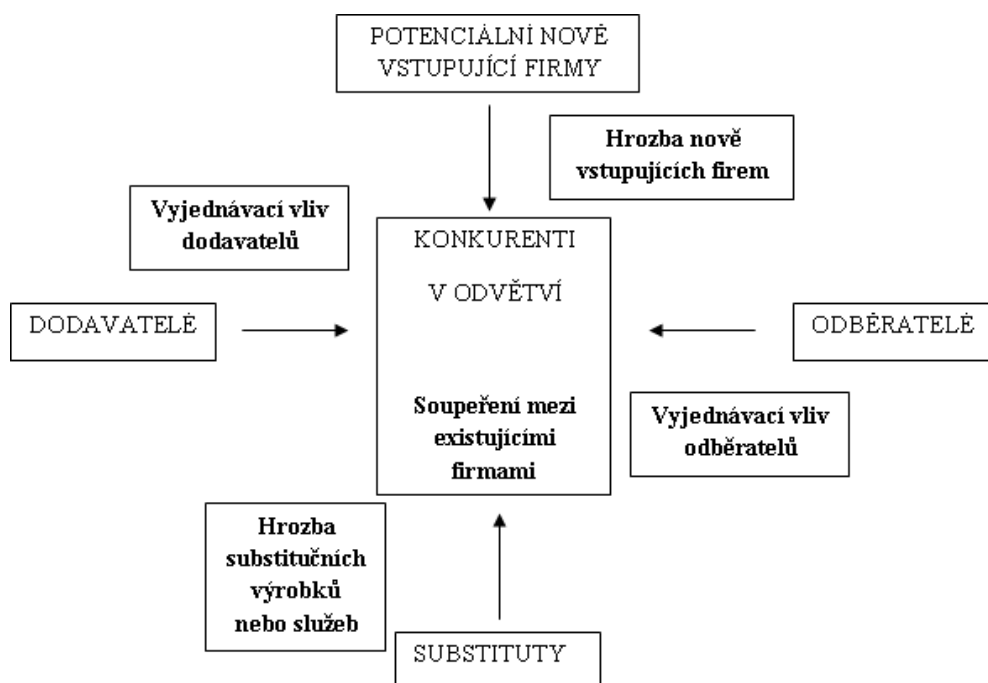
Důvodem k tomu, aby mohla být stanovena konkurenční strategie firmy, je důležité tuto firmu připravit pro boj a fungování v daném odvětví. Prostředí, ve kterém chce firma působit je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy. Tyto vlivy jsou podstatným a zásadním aspektem prostředí. Jedná se o taková odvětví, v nichž se firma hodlá dlouhodobě pohybovat a vykonávat svoji činnost. Samostatná struktura odvětví má velký a zásadní vliv na určování základní konkurenčních pravidel hry. [9 s. 3]

V okamžiku, kdy je firma schopná identifikovat své hlavní konkurenty, je jejím prvním úkolem vytvořit si odpovídající konkurenční strategii. Správně zvolená konkurenční strategie poskytne firmě možnost, aby co nejlépe umístila svůj produkt na trhu. Správně nastavená konkurenční strategie zaručí, aby takto zavedený produkt měl výhodu proti nabídce ostatních firem. V žádném případě se nedá říct, že by existovala nejlepší strategie pro všechny typy firem. Je v nejlepším zájmu, aby si firma určila, jaká bude právě ta její nejlepší konkurenční strategie. Strategie musí být přizpůsobena dané situaci na trhu, vytýčeným cílům firmy, anebo příležitostem a zdrojům, které má firma k dispozici. [1 s. 578]

Síla konkurence v odvětví není v žádném případě věcí náhody nebo smůly. Je lepší konstatovat, že konkurence v odvětví roste neustále a v některých případech daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních silách, které jsou znázorněny na následujícím obrázku. Celkové působení těchto pěti sil stanovuje potenciál finálního zisku v odvětví, kde se daný potenciál zisku poměřuje z pohledu dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna



odvětví se však nevyznačují stejným potenciálem konečného zisku. Tento zisk se značně různí, a to například díky různým souhrnným působením konkurenčních sil.[9 s. 3]



Obr. 4: Schéma pěti dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: [9 s. 4]

### 1. 5. 1 Konkurenční pozice a konkurenční přístupy

Firmy, které si konkurují na cílovém trhu, se však v kterémkoli okamžiku liší z hlediska svých cílů a i zdrojů. Určité firmy mohou být velké, jiné jsou zase malé. Existují firmy, které mají velké zdroje, a některé firmy těžko získávají finance. Dalším hlediskem je, že se může jednat o firmy, které jsou staré nebo zavedené. Jindy jde zase zcela o nové firmy. Hrstka firem touží po rychlém startu a vzestupu, jiným jde zase o dlouhodobý zisk. Z této charakteristiky lze vyvodit, že každá firma je jinak konstruovaná a každá firma bude na trhu zastávat jinou pozici. Tyto firmy se budou snažit, aby si tuto pozici udržely co nejdéle a nemusely ji měnit. [1 s. 578]

Dle Michaela E. Portera, který navrhuje [9 s. 35], „*Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:*

- *Celkové prvenství v nákladech*
- *diferenciace,*
- *zaměření“.*

### **Celkové prvenství v nákladech**

Zde se firma snaží, aby její výrobní a distribuční náklady byly co nejnižší, aby mohla stanovit nižší cenu než její konkurenční firmy a tím tak získat větší tržní podíl. [1 s. 578]

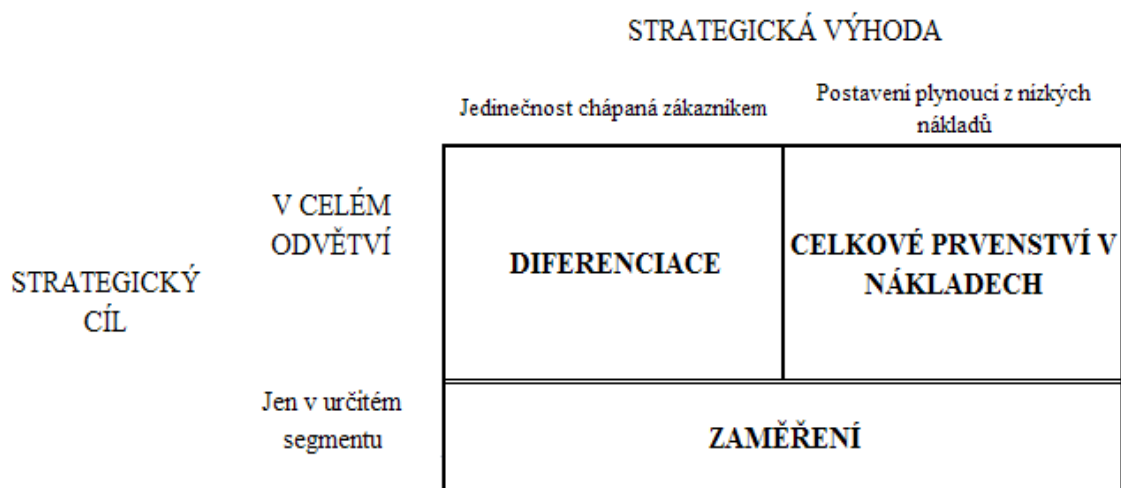
### **Diferenciace**

V tomto případě se firma snaží soustředit na to, aby dokázala vytvořit vysoce diferencovaný produkt, či produktových řad a marketingových programů tak, aby působila jako vedoucí firma třídy v daném odvětví. Díky této diferenciaci pak většina zákazníků bude tuto značku více preferovat, ale za předpokladu, že cena nebude příliš vysoká. [1 s. 579]

### **Zaměření**

Tato strategie je založena na principu zaměření se firmy pouze na některé tržní segmenty, místo toho, aby se soustředila a usilovala o celý trh. [1 s. 579]

Firmě, která se zaměří na jednu z těchto uvedených strategií, se bude s největší pravděpodobností dařit na trhu. Opačně na tom budou ty firmy, které zatím nemají jasně definovanou strategii a zůstávají uprostřed cesty. Firmy, které zůstanou v tomto bodě, se snaží uspět ve všech strategiích, což bohužel znamená, že v budoucnu nebudou výrazné ani v jedné strategii.



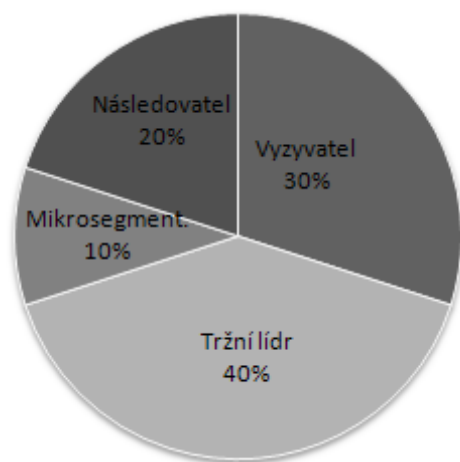
Obr. 5: Schéma obecných strategií podle Michaela E. Portera

Zdroj: [9 s. 39]

### 1. 5. 2 Konkurenční tahy

Každá firma si svou pozici na trhu udržuje prostřednictvím konkurenčních tahů. Pomocí těchto tahů se snaží útočit na konkurenční firmy, nebo se brání proti hrozbám, které ji mohou ohrozit ze strany ostatních firem. Jednotlivé tahy se mění hlavně podle pozic, kterou firma na cílovém trhu zastává (lídr, vyzyvatel, následovatel, nebo vyhledává tržní mikrosegmenty).

Z obecných studií vychází, že asi 40 % trhu je v moci tržního lídra, což jsou firmy s největším podílem na celkovém trhu. Dále pak 30 % zastává vyzyvatel. To je firma, která se snaží si svůj podíl na trhu zvýšit. 20 % na trhu zaujímá pozice následovatele, která si snaží své postavení na trhu udržet a při tom neohrozit své dosavadní postavení. Zbýlých 10 % zastávají mikrosegmentáři (výklenkáři). Jsou to firmy, které se zajímají o malé segmenty, které ostatní firmy přehlíží a nejsou pro ně vůbec zajímavé. Toto rozdělení je znázorněno na následujícím obrázku. [1 s. 580]



Obr. 6: Schéma struktury trhu

Zdroj: [1]

### Strategie tržního lídra

V mnoha odvětvích existuje pozice uznávaného tržního lídra. Tato firma se vyznačuje tím, že zaujímá největší podíl na trhu a obvykle ostatní firmy ovlivňuje při změnách cen, při zavádění nových výrobků na trh aj. Firma v této pozici však nemusí být obdivována, avšak ostatní firmy respektují její vůdčí postavení. Tato pozice pro firmu představuje neustálé konkurenční útoky od ostatních firem, jelikož tyto firmy jsou nuceny tržního lídra neustále vyzyvat, napodobovat, či se vyhnout pozici tržního lídra. V případě, že firma má zájem zůstat tržním lídrem, musí být připravena operovat na několika frontách zároveň. [1 s. 580]

### Strategie vyzyvatele

Firmy, které se nacházejí na druhém, třetím, či nižším místě v daném odvětví, nemusejí být automaticky malými firmami, ba naopak se může jednat o firmy velké. Tyto firmy, které se nacházejí na nižším místě, než je tržní lídr, mohou použít jednu ze dvou konkurenčních strategií. Při určení strategie vyzyvatele, musí firma nejprve definovat své strategické cíle. Každá firma má tendenci ke zvyšování vlastního zisku a to docílí tím, že zvýší svůj tržní podíl. Jaký bude mít firma strategický cíl, závisí také na tom, jaká je konkurence. Záleží pouze jen na firmě, kteří konkurenti budou ti strategičtí, a které napadne. Napadat může i tržního lídra, což s sebou nese jistou část rizika, ale především také možnost vysokého zisku. Strategie funguje dobře, jestliže tržní lídr není pro daný trh adekvátní. Aby byl útok úspěšný a tržní lídr překonán, musí mít firma proti lídrovi podstatnou konkurenční výhodu. Touto výhodou jsou nízké náklady, které umožňují snížit ceny, nebo poskytnout vyšší

kvalitu za vyšší cenu. Další možností této strategie je, že může zaútočit na stejně velké firmy nebo na menší firmy. Menší firmy jsou spíše podfinancované a nedokážou své zákazníky dobře obsluhovat. [1 s. 590, 591]

### **Strategie následovatele**

Firmy nacházející na druhém místě nemají vždy v úmyslu vyzvat na boj tržního lídra. Tržní lídr nikdy nebere na lehkou váhu potenciální možnost odlákání svého zákazníka konkurenční firmou. Jestliže vyzyvatel začne lákat zákazníky na nižší ceny, lepší služby či nové produkty, může se stát, že lídr dokáže tento krok velmi rychle napodobit, aby útok odvrátil. Po střetu s lídrem se může stát, že obě firmy na tom mohou být hůř než dříve, což znamená, že si vyzyvatel musí každý krok pořádně dopředu rozmyslet. Proto se dá říct, že většina firem raději lídra následuje. Následovatel v rámci své strategie má možnost získat řadu výhod. Od tržního lídra se očekává, že bude nést často vysoké náklady, které jsou spojené s vývojem nových produktů. Odměnou za toto riziko je právě vedoucí postavení neboli pozice tržního lídra. Následovatel má možnost se z postupů lídra ponaučit a okopírovat jeho taktiku, popřípadě ji vylepšit jeho vlastními produkty a to většinou za nižší cenu, než lídr. I když následovatel nezaujme pozici lídra, může dosahovat stejně vysokých zisků jako on. Firmy se dají rozdělit na tři typy. [1 s. 595]

- **Kopírovač** – subjekt, který těsně kopíruje produkty, reklamu, distribuci a další marketingové kroky tržního lídra – snaží se využívat investic tržního lídra.
- **Imitátor** – subjekt, který kopíruje věci podle tržního lídra, ale zachovává si určitou diferenciaci oproti lídrovi. Lídr si imitátora nevšímá do té doby, než ho imitátor sám nenapadne.
- **Adaptér** – subjekt, který sám staví na produktech a marketingovém programu tržního lídra. Může se však rozhodnout, že bude sám prodávat na jiných trzích z důvodu, aby nedocházelo k přímému střetu s tržním lídrem. [1 s. 595, 596]

### **Strategie mikrosegmentáře**

Skoro v každém odvětví se najdou subjekty, které mají specializaci na obsluhování mikrosegmentů. Firmy se v tomto případě nesoustředí na celý trh, nebo na velké segmenty, ale mají tendence se zaměřovat na mezery na trhu. Toto se děje především u menších firem, které mají omezené zdroje. Podstatné je však to, že i firmy, které mají nízký podíl na celkovém trhu, mohou díky chytrému využití mezer dosáhnout slušně vysokých zisků. Otázkou zůstává, proč je využívání těchto mezer na trhu tak ziskové? Úspěch těchto malých firem zajišťuje mikrosegmentář, který zná cílové skupiny zákazníků tak dobře, že dokáže splnit jejich potřeby lépe a intenzivněji, než firmy, které tomuto segmentu prodávají své výrobky jen zběžně. Z tohoto důvodu může mikrosegmentář požadovat obchodní přírážky, jelikož sám poskytuje přidanou hodnotu. V oblastech, kde hromadný prodejce dosahuje velkých objemů prodeje, může mikrosegmentář získat velmi vysoké marže. [1 s. 596]

### **1. 5. 3 Nová konkurenční strategie firmy – investigativní konkurenční strategie**

Tento názor vychází z předpokladu, že původní ofenzivní strategie, které se využívají v běžné podnikatelské praxi, připravují firemní konkurenční strategii do tzv. „přímého střetu“ s konkurenční firmou. [4]

Přímý střet s konkurenční firmou nemusí vždy znamenat jistou výhru. Pokud dojde ke střetu dvou podobně silných firem s podobně dostupnými zdroji, může být výsledkem celkové oslabení obou firem a následné převzetí vůdčího postavení na celkovém trhu jiným (třetím) subjektem. Tato nová konkurenční strategie vychází z původních ofenzivních strategií. Cílem nového přístupu však je vyhledat nové příležitosti, vytvářet nové poptávky, nové tržní segmenty, či zbrusu nové trhy. V rámci tohoto přístupu je nutné tvořit hodnoty hlavně pro zákazníka.

#### **Investigativní konkurenční strategie**

Nové pojetí ofenzivních strategií, které bude zapracováno do konkurenční strategie firmy, se výrazně liší od definic konkurenčních strategií podle Michaela E. Portera a také od konkurenční strategie podle Philipa Kotlera. [4]. František Bartes, jehož článek vyšel v

sborníku, o investigativní konkurenční strategii napsal [4], „*Investigativní konkurenční strategie je strategie získávání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která nám umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem. Ve své podstatě to znamená, že tato konkurenční strategie hledá zabezpečení vítězství (dosažení svých cílů) ještě před vstupem na pole konkurence.*“

Možné formy investigativní konkurenční strategie:

- Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka,
- strategické partnerství,
- racionální respektování „Status quo“,
- přímý střet (krátkodobý),
- přechod do předem připravených pozic.

### **Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka**

Jedná se o takovou potřebu zákazníka, o které zákazník neví a neví o ní ani konkurence. Zákazník se cítí velice potěšený, když mu tuto potřebu některá z firem uspokojí. Znamená to, že tato firma přichází na trh jako první a nabízí zákazníkovi prémiovou slevu a jeho výrobek se nachází po určitou dobu v bezkonkurenčním prostředí. [4]

### **Strategická partnerství**

Ve světě obchodu je možné a i v určitých případech žádoucí, aby firma měla zpracovanou konkurenční strategii ve formě strategického partnerství, která je v poslední době velmi rozšířená. Takováto strategická partnerství mají za úkol, redukovat konkurenční střety, sdílet činnosti a zdroje konkurenčního partnera, zabezpečit vznik partnerství aj. Lze konstatovat, že strategická partnerství představují vhodnou cestu nekonfliktního řešení vzájemných vztahů s konkurencí. [4]

### **Racionální respektování „Status quo“**

Určité struktury trhu mohou samy určovat formu spolupráce, která může být firmám prospěšná. Vhodným příkladem může být homogenní oligopolní trh, kde se nachází menší množství dodavatelů, které prodávají podobné produkty, které se nedají snadno rozlišit. V této struktuře se dá říci, že prodeje a zisky firmy jsou velmi citlivé na změny tržní ceny.

Z tohoto důvodu se vyplatí být kooperativní a s nikým nepřerušovat „status quo“ tržní ceny. [4]

### **Přímý střet**

V předchozích tvrzeních již bylo zmíněno, že přímý střet je velmi rizikový a pokud je možnost nějaké jiné alternativy, tak toho je potřeba využít a udělat kroky k tomu, aby se dalo střetu předejít. I pro investigativní konkurenční strategii existuje postup, který nevylučuje přímý střet, ale jen v případě, že tato realizace bude provedena co nejrychleji a ve velmi krátké době bude dosaženo požadovaného cíle. [4]

### **Přechod do předem připravených pozic**

V případě, že firma není schopna dosáhnout svých požadovaných cílů v daném odvětví, nebo soupeření se silnější konkurenční firmou bylo pro ni značně nebezpečné, existuje možnost opustit toto odvětví a přejít do jiného za účelem zajištění prosperity firmy. [4]



## 2 Charakteristika firmy Šroubárna Turnov, a. s.

Kapitola je strukturována tak, aby detailně popsala společnost Šroubárna Turnov, a. s., zabývající se strojírenským průmyslem, a její činnosti na trhu. Firma ŠTU se převážně specializuje na automobilový průmysl.

### 2.1 Historie společnosti Šroubárna Turnov, a. s.

Historie Šroubárny Turnov, a. s. je datován od roku 1951, kdy byla do objektů v Turnově, původně využívaných pro výrobu dřevěného nábytku, soustředěná výroba šroubů a soustružených dílů sloučením firem z blízkého okolí. V dalších letech byl potom původně vyráběný sortiment rozšířen o výrobu vystřihovaných a pružných podložek.

Novodobá historie společnosti se datuje od roku 1992, kdy veškerý majetek přebírá stejnojmenná soukromá akciová společnost s cílem pokračovat ve výrobě spojovacího materiálu a posilovat dobré jméno společnosti. Proto je dnes pozornost firmy zaměřena na výrobu výkresových dílů pro automobilový průmysl, bílou techniku a kompresory. Předností Šroubárny Turnov, a. s. je vysoká kvalita výroby, nízká cena, logistické zázemí, flexibilita a zdokonalování servisu zákazníků. Proto je také pro firmu samozřejmostí certifikovaný systém jakosti ISO TS 16 949 : 2009 a velice kladný vztah k životnímu prostředí s certifikovaným systémem podle ISO EN 14001 : 2004. [10]

Dne 30. 9. 2011 ŠTU oslavila 60. let výročí od založení této společnosti. K této příležitosti bylo poprvé představeno a odprezentováno nové logo a nový slogan společnosti.



*Obr. 7: Logo a slogan společnosti ŠTU*

Zdroj: Interní materiály společnosti ŠTU

## 2.2 Technické vybavení společnosti

V zájmu zvyšování úrovně a konkurenceschopnosti výrobků se společnost snažila v posledních letech co nejvíce investovat do technického vybavení, jako jsou například:

- Dvě moderní počítačem řízené galvanické linky zinek – chromát a zinek – nikl,
- solná komora X-Ray pro ověření kvality pokovení,
- tři moderní počítačem řízené kalící linky pro tepelné zpracování a cementaci šroubů a podložek,
- vícerázové lisy pro tváření speciálních dílů za studena,
- automatická balící linka pro různá balení podle požadavků zákazníků,
- zařízení pro ověřování kvality výrobků. [10]

Od roku 1997 společnost přistoupila k postupnému vybavení výrobních zařízení systémem řízení kvality „BRANCAMP“. Zázemí vlastní nástrojárny a konsignačních skladů hotových výrobků pro strategické zákazníky firmě umožňuje dostatečně zaručit zákazníkům splnění závazků vůči nim a zajištění plnění termínů dodávek dle jejich potřeb.

## 2.3 Zaměření firmy

Firma je zaměřena na výrobu spojovacího materiálu a provádí i jednotlivé povrchové úpravy. Produkce firmy je takticky rozdělena na 2 skupiny, a to na výrobní program a poskytování služeb.

**Tab. 1: Výrobní program**

Šrouby	Podložky	Soustružené díly
- výkresové lisované šrouby	- výkresové lisované podložky	- výkresové soustružené díly
- výrobky dle norem	- výrobky dle norem	- výrobky dle norem

Zdroj: Interní materiály společnosti ŠTU

**Tab. 2: Služby**

<b>Povrchové úpravy kovů</b>	<b>Tepelné zpracování kovů</b>	<b>Třídění šroubů a podložek</b>
- zinek – chromát	- kalení do polymeru	- elektronické třídění
- zinek – nikl	- kalení do oleje	- mechanické třídění
- odvodňování temperovacích pecí	- popouštění	- ruční třídění
- testování v solné komoře	- cementování	
- testování X – Ray		

Zdroj: Interní materiály společnosti ŠTU

### **3 Současná situace v oblastech strojírenského a automobilového průmyslu**

Strojírenství je široké a rozmanité odvětví. Zahnuje především stroje, vybavení a zařízení pro výrobu a využití mechanické energie s výjimkou automobilů, letadel a taktních motorů, zemědělských a lesnických strojů, obráběcích strojů a jiná další speciální zařízení.

Evropská komise se snaží podporovat celosvětovou a trvale udržitelnou konkurenceschopnost strojírenského průmyslu tím, že analyzuje charakteristiku daného odvětví a s nimi spojené problémy, kterým čelí, a přijímá nezbytná opatření. [11]

Je nutné zde také zmínit automobilový průmysl, jelikož v posledních letech jde ruku v ruce společně se strojírenským průmyslem. V dnešní době se většina strojírenských podniků specializuje na konkrétní odvětví. Ve většině případů se firmy specializují převážně na automobilový průmysl, dále potom na stavební průmysl a zbylé firmy svoji výrobu rozloží na určité skupiny svých odběratelů bez úzké specifikace. Všechny firmy nemusejí mít specializaci pouze na jedno odvětví, ale mohou se specializovat na dvě, až tři různá odvětví zároveň.

#### **3.1 Strojírenský průmysl v České republice**

Česká republika patří mezi průmyslové země už dlouhá léta. Pro začátek je dobré připomenout, že průmysl se v České republice dělí na:

- *těžký* (strojírenský, těžební, hutnický, chemický, farmaceutický, elektroenergetický a průmysl stavebních hmot)
- *lehký* (oděvní, obuvnický, potravinářský, kožedělní, papírenský, sklářský, nábytkářský, dřevozpracující a keramický) [12]

V období mezi světovými válkami patřilo Československo mezi deset nejvýznamnějších strojírenských zemí světa. Prudký rozvoj po druhé světové válce byl ovlivněn jednak mezinárodní situací, ale i vnitrostátní situací v České republice. Strojírenství se v České republice stalo důležitým a nosným odvětvím ke zprůmyslnění méně rozvinutých oblastí.

Dnes je strojírenský průmysl zastoupen ve všech částech republiky a jeho charakteristickými rysy je jeho nejrovnoměrnější rozmístění. Je zde velká řada velkých strojírenských závodů, ale existují tu i větší počty drobných závodů a provozoven. Slabinou dnešního strojírenského průmyslu je jeho velmi široký sortiment výroby a rozptýl do mnoha závodů.

### **Perspektivy českého strojírenského průmyslu**

Hlavní strategický cíl dopravního strojírenství je v průmyslovém potenciálu, který bude srovnatelný s Evropskou unií. Tato srovnatelnost by měla být nejen v podílu strojírenského průmyslu na tvorbě HDP, ale také v kvalitě, produktivitě práce a efektivnosti produkce. Hlavním úkolem českých firem bude nalézt takový odpovídající tržní prostor a zajistit dostatek finančních prostředků pro výrobní technologie, které spolu s efektivní organizací práce plně zabezpečí nákladovou konkurenceschopnost. Tímto dojde k výraznému snížení rozdílu mezi Českou republikou a Evropskou unií v ukazateli produktivity práce a dojde k vytvoření nových pracovních příležitostí.

Střednědobé vize odvětví by měly být založeny na podnikových a výzkumných programech, do kterých je vhodné začlenit vysokoškolský výzkum. Dosáhnout vysokých ambicí v produktivitě výrobků je možné jedině při vyhledávání nových výrobních možností s využitím nové technologie. To je však možné pouze za předpokladu vyšší úrovně vědy a její technologické aplikace. Dosažení všech těchto aspektů je samozřejmě možné za předpokladu vyšší koncentrace kapitálu, který vytvoří ekonomický základ pro požadovanou úroveň výzkumu a vývoje.

Za velice perspektivní a velice lukrativní zahraniční trhy jsou považovány zejména země Evropské unie a výhledově i oblast východní Evropy a Ruska. V těchto oblastech si čeští výrobci opět postupně získávají zpět svoji dřívější silnou pozici. Dominantním zákazníkem tohoto odvětví zůstává stále Německo. [13]

### **3.2 Automobilový průmysl v České republice**

Automobilový průmysl je v České republice jedním z nejrozvinutějších automobilových odvětví v regionu střední a východní Evropy. Tento průmysl má v České republice dlouhodobou tradici a díky ní a technickému know – how se automobilový sektor vyvinul ve vyspělou automobilovou základnu, a to i za předpokladu udržení si svého atraktivního poměrového ukazatele (náklady/výkon). [14]

Česká republika patřila vždy k předním výrobcům dopravních prostředků a navíc dlouhodobě zaznamenává v tomto oboru růst tržeb i produktivity práce. Český automobilový průmysl se významným způsobem podílí na celkových výsledcích hospodaření České republiky. Automobilový průmysl se řadu let řadí mezi velmi mimořádně významné obory českého hospodářství. Nedá se však říct, že ve všech výrobních komoditách byl vývoj vždy jednoznačně pozitivní, ale růstový trend dává dobré předpoklady pro rozvoj automobilového oboru i do budoucna.

Nejdominantnější postavení ve výrobě vozidel má výroba osobních automobilů, která je následována výrobou autobusů a nákladních vozidel. Automobilový průmysl tvoří téměř pětinu domácího exportu a jeho zastoupení v zahraničním obchodě ještě poroste. Více než 40 firem ze 100 nejvýznamnějších v oblasti automobilového průmyslu má už své pobočky na území České republiky. Převážná část výroby těchto společností jde na export a to převážně do zemí Evropské unie. Jedním z největších vývozců je tradičně automobilka ŠKODA Auto a. s., která má podíl na celkovém exportu České republiky přes 9 %.

Nejvýznamnější „automobilovou“ lokalitou je Středočeský kraj. Toto tvrzení vyplývá i ze skutečnosti, že je zároveň sídlem největšího domácího výrobce Škoda Auto a. s. K posílení významu Středočeského kraje jako regionu s významnými automobilovými producenty přispěje již uvedená automobilka T. P. C. A., která má sídlo v Kolíně. [13]

#### **Situace v České republice v dnešní době**

Škoda Auto, je nejstarší automobilka v České republice, která byla založena roku 1895 pod názvem společnosti Laurin & Klement. Během uplynulých let byly v České republice založeny nové společnosti, které se zabývají výrobou automobilů a konkurují společnosti

Škoda Auto. Mezi ty největší paří automobilka T. P. C. A. v Kolíně (2005), a automobilka Hyundai v Nošovicích (2008)

V dnešní době společnost Škoda Auto, z Mladé Boleslavi, zastává post jedničky v celkových číslech na českém trhu. Avšak letos jde „Korejčům“, z Nošovic, lépe jejich privátní prodej, což je prodej soukromým osobám. Dosud neotřesitelná pozice Škody Auto na českém trhu byla prolomena. Dá se říct, že historicky je to vůbec poprvé, kdy v některém z tuzemských prodejních ukazatelů klesl mladoboleslavský výrobce na druhé místo. Pokud však jde o prodej pro firemní účely, tak zde pořád vede Škoda Auto, a to šestinásobně.

Tento úspěch korejské automobily je pouze krátkodobý. Stále pořád platí, že celkově prodá Škoda na českém trhu třikrát víc aut, než Hyundai. Jelikož prodej soukromým osobám činí jen třetinu tuzemského byznysu s auty, zbytek potom činí prodeje firemní, a to již zde bylo zmiňování, že Škoda vede nad Hyundai šestinásobně. [15]

Konkurence v automobilovém průmyslu je velice silná. Důvodem této velké a silné konkurence v tomto odvětví je fakt, že lze produkt (automobil) zařadit do užitkového zboží. Lidé automobil spíše využívají jako doplňky, než jako prostředek pro přiblížení se do určitého místa. Automobilky se různě předhánějí v inovacích a ve vývoji nových aut, popřípadě různé facelifty jednotlivých modelů. Přitom vývoj nového auta není vůbec jednoduchou ani ekonomicky levnou záležitostí. Samotný vývoj auta trvá zhruba tři a půl roku a přijde na částku okolo 11 miliard korun. [16]

### **3.3 Automobilový průmysl v Evropské unii**

V Evropské unii prodej automobilů stagnuje od roku 2011. Je to způsobeno ekonomickou krizí, která v některých státech Evropské unie ještě doznívá. Řada evropských továren produkuje hodně pod svou výrobní kapacitou, což výrobcům způsobuje nemalé ztráty. Jedná se o čistě evropský problém, který neexistuje na žádném jiném trhu na světě.

Automobilový průmysl je v Evropské unii brán jako klíčový sektor v boji o pracovní místa. Dle Evropského sdružení výrobců automobilů pracuje v automobilových továrnách zhruba

2,3 milionu lidí, kteří představují zhruba 7 % všech zaměstnanců v průmyslových odvětvích v Evropské unii. V České republice v roce 2012 vzrostl počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu oproti roku 2011 o 0,52 % a dosáhl počtu 109 915 osob. Dá se říct, že v porovnání s EU se jedná o velký nepoměr.[17] [18]

Aby došlo k posílení a následné udržení konkurenceschopnosti na evropském automobilovém trhu, předložila Evropská komise akční plán, který by toto měl zaručit až do roku 2020. Tento plán by měl být velkým přínosem, jelikož představuje zhruba 12 milionů pracovních míst a tím má podstatný vliv na hospodářství Evropské unie.

Jedním z hlavních cílů Evropské unie je, zachovat si automobilový průmysl světové úrovně, který bude moct vyrábět energeticky nejúčinnější a nejbezpečnější vozidla a zároveň bude poskytovat velké množství vysoce kvalifikovaných pracovních míst. Aby bylo dosaženo tohoto cíle, plánuje Evropská komise navrhnout masivní inovativní stimul, který má vzejít z efektivnějšího výzkumu a inovací v rámci iniciativy, nazvané „*Evropská ekologická vozidla*“. [19]

Názor z úst expertů v daném oboru zní, že Evropa vyrábí nejlepší automobily na světě. Úkolem Evropské komise je, aby si Evropa toto postavení zachovala i nadále aby jednotlivé firmy pokročily ještě dále v oblasti bezpečnosti a šetrnosti k životnímu prostředí. Dá se konstatovat, že automobilový průmysl má všechny předpoklady, aby překonal současnou krizi a zůstal i nadále konkurenceschopný se svou výrobní základnou v Evropě. [19]

Místopředseda Evropské komise a komisař odpovědný za průmysl a podnikání Antonio Tajani k tomu řekl [19], „*Vzhledem k multiplikačnímu účinku, který působí na celé hospodářství, by měl tento průmysl poskytnout silný impuls k zachování silné průmyslové základny v Evropě. Dnešní akční plán zajistí pro automobilový průmysl veškerou možnou politickou podporu.*“ Jeho názor vychází z faktů, že v dnešní době se poptávka po automobilech prudce zvyšuje i v rozvíjejících zemích, kterými jsou Rusko, Čína nebo Indie a tento trend musí automobilky zachytit, pokud chtějí zvýšit svoji výrobu a udržet si konkurenceschopnost. [19]



## **4 Analýza konkurence firmy Šroubárna Turnov, a. s.**

Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé části, které jsou potřeba ve firmě důkladně analyzovat z důvodu stanovení účinné a správné konkurenční strategie. Jedná se zejména o identifikaci největších konkurentů, které firma musí znát, ale hlavně musí stanovit ty konkurenty, kteří ji mohou nejvíce ohrozit. Dále pak musí provést profilování těch vybraných konkurentů, aby bylo zřejmé, jaké faktory u nich bude sledovat. Stanovit si pravidla hodnocení pro jednotlivé konkurenty a nakonec provést celkové zhodnocení těchto jednotlivých faktorů a interpretovat závěry, ze kterých bude vycházet.

Již bylo zmíněno, že Šroubárna Turnov, a. s. je společnost, která se zabývá výrobou spojovacího materiálu. Pod spojovacím materiálem si lze představit šrouby o různých délkách a průměrech, matky a podložky. ŠTU se zabývá také výrobou tzv. dráhových podložek pro České dráhy. V posledních letech však poptávka po spojovacím materiálu pro strojírenský průmysl začala stagnovat, a proto se ŠTU více specializuje ve své výrobě na automobilový průmysl. Lze říci, že výroba ve firmě ŠTU je koncipovaná především pro automobilový průmysl, který v současné době tvoří 30 % prodeje firmy. Zbýlých 70 % výroby zaujímá tzv. „čistá výroba“ a výroba ostatního spojovacího materiálu (šrouby, matky, podložky aj.). Největšími odběrateli spojovacího materiálu pro automobilový průmysl jsou Škoda Auto, koncern VW a Audi.

Pod pojmem „čistá výroba“ si lze představit výrobu spojovacích materiálů pro chladicí zařízení a klimatizační zařízení v naprosto sterilních podmínkách. Největšími odběrateli komponentů, pro kompresorové chladicí zařízení, jsou firmy Danfoss a Embraco a odběratelem komponentů pro automobilové klimatizace je firma Denso.

## **4.1 Identifikace největších konkurentů operujících na českém trhu**

Každá firma, či podnikatel se ve svém oboru potýká s konkurencí. Avšak, každá firma registruje jinak silnou konkurenci. Firma Šroubárna Turnov, a. s. vnímá tři skupiny konkurentů, které se vyskytují na českém trhu. Skupiny se dělí následovně:

### **KONKURENCE V ČESKÉ REPUBLICE**

- AOYAMA FASTENERS CZECH s. r. o. LOVOSICE (Japonsko)
- KAMAX s. r. o. TURNOV (Německo)
- SCREW AND WIRE LIBČICE, a. s. (ČR)
- SFS INTEC s. r. o. TURNOV (Švýcarsko)

### **KONKURENCE NA SLOVENSKU**

- KAMAX k. s. BARDĚJOV (Německo)
- RIBE NITRA (Německo)

### **OSTATNÍ KONKURENCE**

- SRUBEX S. A. LANCUT (Polsko)
- V. I. C FOSSATO DI VICO (Itálie)

Je třeba vnímat konkurenci i z ostatních zemí, než jen z Evropy. V posledních letech pronikají na evropské trhy firmy z asijského kontinentu. Jsou to nespecifikované firmy, jejichž zeměmi původu jsou:

### **ČÍNA**

- Velmi nízké ceny, kterým firma není schopna konkurovat,
- výhodné nákupy normalizovaných dílů, ale ne s 100% kvalitou,
- výroba výkresových výrobků je velmi omezená,
- problémy může způsobit lokalizace dodavatelů Škoda Auto a VW, jelikož v Číně platí clo EU 89 % (obchází přes Taiwan).

## **TAIWAN**

- Velmi nízké ceny, kterým firma nebyla schopna konkurovat se postupně vyrovnávají,
- v minulosti výhodné nákupy výkresových dílů s garancí kvality, pomalu přestávají být výhodnými z důvodu vyrovnávajících se cen po zvyšování cen oceli a z důvodu vázání finančních prostředků při platbách předem,
- zkušenosti s dodávkami do automobilového průmyslu v USA a Evropě,
- kontrolní zařízení na špičkové úrovni,
- významná konkurence u výrobků pro kompresory (JIN HERR), ale neumí zaručit kompatibilitu s ostatními.

## **INDIE**

- Postupně se začíná projevovat na trhu nový asijský dodavatel, který zatím není schopen konkurovat ve výkresových výrobcích, což je prozatím jeho konkurenční nevýhodou, avšak výhodou pro české výrobce.

## **THAJSKO**

- Postupně se začíná projevovat, na trhu se strojírenským materiálem nový, asijský dodavatel, který zatím není schopen konkurovat ve výkresových výrobcích, ale nabízí velice zajímavé možnosti v dodávkách materiálu,
- problémem zůstává nízká kvalita tohoto materiálu a platba předem. [20]

## **4.2 Profily vybraných konkurentů, které nejvíce ohrožují firmu ŠTU na českém trhu**

V předchozí kapitole byly zmíněny konkrétní firmy a oblasti asijského kontinentu, které zasahují na český trh v oblasti průmyslu. Tato kapitola bude věnována vybraným firmám, které nejvíce ohrožují firmu ŠTU na domácím trhu. Jedná se hlavně o dvě firmy, které působí přímo v okrese Semily, v libereckém kraji, kde působí i firma ŠTU. Poslední dvě firmy působí v rozdílných okresech. Jedna se nachází ve středočeském kraji a druhá v ústeckém kraji. O každé firmě bude sestaven konkrétní profil, který odpovídá následující skladbě ukazatelů, které jsou v rámci konkurenceschopnosti sledovány:

- Oblast působení,
- výroba (výrobky, specializace výroby),
- základní kapitál společnosti,
- obrat společnosti,
- certifikace,
- počet zaměstnanců,
- odběratelé.

### **AOYAMA FASTENERS CZECH s. r. o.**

Firma má své sídlo v Lovosicích a zabývá se výrobou spojovacího materiálu pro automobilový průmysl. Její sortiment zahrnuje výrobu výkresových dílů v průměru 5 – 12 mm s délkou do 150 mm a pevností 4.8 – 12.9.

Základní kapitál společnosti je tvořen vkladem společníků a jeho výše je 515 mil. Kč. Firma zaměstnává v současné době 101 – 250 zaměstnanců a její roční obrat je vyčíslen v rozmezí 250 – 625 mil. Kč. Společnost je certifikována firmou Toyota, která je také její nejvýznamnějším partnerem po celém světě, což jim zaručuje stroje pro 100 % kontrolu.

Dodávky spojovacího materiálu putují do firem Toyota, T. P. C. A., Ford, Honda. Z tohoto údaje se dá předpokládat, že firma patří mezi největší dodavatele spojovacího materiálu pro automobilový průmysl v České republice. Ani ŠTU se v roce 2011 s větším rozsahem dodávek v České republice nesetkala. Firma je závislá na dodávkách materiálu z Japonska, což může být výhodou z hlediska nízkých cen materiálu, ale nevýhodou z hlediska termínů dodání materiálu a následná výroba. [20]

### **KAMAX s. r. o.**

Společnost KAMAX je technologicky celosvětově vedoucím výrobcem vysokopevnostních spojovacích prvků pro automobilový průmysl. Se stanovíštěm ve třech velkých automobilových regionech, v Evropě, Americe a Asii. Firma KAMAX je důležitým dodavatelem všech významných výrobců a dodavatelů automobilového průmyslu. V Turnově byl KAMAX založen roku 1992, jako 5 závod v pořadí, který je orientovaný na

automobilový průmysl. Sortiment firmy zahrnuje výrobu výkresových dílů v průměru 6 – 24 mm. Dále kolové a motorové šrouby a kolové čepy. [21]

Základní kapitál společnosti je tvořen vkladem společníků ve výši 140 mil. Kč. V současné době zaměstnává 430 zaměstnanců. [22] Roční obrat firmy je stanoven na 1 mld. Kč. Společnost je certifikována normou ISO TS 16 949:2009 a má certifikaci pro dodávky pevnosti 10.9 a vyšší pro koncern VW. Pro ŠTU představuje velkou konkurenci v dodávkách pro koncern VW a u některých subdodavatelů automobilového průmyslu, hlavně v metrických šroubech. Přínosem pro ŠTU je spolupráce v kooperaci s firmou KAMAX v oblasti kalení materiálu. [20]

#### **SCREW AND WIRE Libčice, a. s.**

Firma SCREW AND WIRE Libčice, a. s. byla založena již roku 1872, ale pod názvem Šroubárna Libčice. V roce 2005 firma změnila majitele a přejmenovala se na SCREW AND WIRE Libčice, a. s. Firma se zabývá výrobou normalizovaných přesných pevnostních šroubů, což představuje zhruba 85% jejich produkce, a výkresových šroubů M3 – M20 do délky 240 mm – pevností 4.8 – 12.9.

Základní kapitál společnosti je ve výši 33,3 mil. Kč a v dnešní době zaměstnává 25 – 49 zaměstnanců. Společnost je certifikována normou ISO 9001:2000. Firma SCREW AND WIRE představuje pro společnost ŠTU partnera pro dodávky drátů na výrobu spojovacího materiálu, avšak zároveň představuje i potenciálního konkurenta v určitých typech vysokopevnostních šroubů. [20]

#### **SFS INTEC s. r. o.**

Společnost byla založena roku 1928 ve Švýcarsku a od roku 1996 funguje také v ČR. Zabývá se výrobou speciálních dílů pro airbagy a zpracovává materiál tzv. „anticoro“. Základní kapitál společnosti je ve výši 155 mil. Kč a v dnešní době zaměstnává 50 – 99 zaměstnanců. Pozitivem je, že se s ŠTU na trhu nestřetává a v oblasti dodávek podložek a zinkování vzájemně spolupracují.

Podrobné profily byly sestaveny právě pro tyto čtyři firmy, které právě svojí výrobou nejvíce konkurují, a ohrožují firmu ŠTU. Aby firma dokázala stanovit optimální konkurenční strategii, musí využít co nejvíce informací z předešlých profilů. Pokud tak učiní, bude se jednat o první krok pro stanovení optimální konkurenční strategie. [20]

## **5 Posouzení konkurenční pozice firmy Šroubárna Turnov, a. s. na českém trhu**

Pro každou společnost je důležité, aby věděla, jakou pozici v konkurenčním prostředí zastává. Zda se jedná o firmu, která v dané oblasti zastává dominantní postavení, či je to firma, která se snaží jen přežít a uspokojit určité procento zákazníků, které dominantní firmy v odvětví nejsou schopny svými produkty uspokojit. Takové firmy se nacházejí na tzv. „*konkurenčním okraji*“.

Kapitola 5 je zaměřena na posouzení pozice firmy ŠTU na trhu se strojírenským a automobilovým průmyslem. Základními nástroji pro stanovení předpokládané pozice na trhu jsou SWOT analýza a benchmarking.

V roce 2011 se naskytla možnost vykonat odbornou praxi ve firmě ŠTU. Součástí této praxe byla příležitost poznat, jak firma ŠTU využívá jeden z těchto nástrojů v praxi, a tím je benchmarking. Firma ŠTU sestavuje technický a obchodní benchmarking a na jejich základě, je firma schopna určit konkrétní výstupy, které staví firmu ke konkrétní pozici na trhu.

Bohužel během odborné praxe se nenaskytnula příležitost seznámit se s tím, že by firma měla vytvořenou svoji SWOT analýzu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl SWOT analýzu firmy ŠTU vytvořit a bude součástí kapitoly 6. Závěr této kapitoly bude věnován porovnání faktorů konkurenceschopnosti v oblasti Euroregionu Nisa s firmou ŠTU.

### **5.1 Benchmarking společnosti Šroubárna Turnov, a. s.**

Benchmarking je v dnešní době velmi často využívaným nástrojem strategického managementu, jehož hlavním účelem je co nejvíce zlepšovat své vlastní aktivity v porovnání s konkurencí. Firma ŠTU v praxi také využívá tento nástroj, jelikož metoda benchmarkingu je založena na tezi učení se od konkurenčního prostředí. V oblasti, kde firma ŠTU působí, je vysoký výskyt konkurenčních firem, které se firmě ŠTU svoji skladbou výroby velice podobají

Firmy, které se nacházejí v okrese Semily, se s firmou ŠTU shodují ve výrobě spojovacího materiálu, zaměřený na automobilový průmysl. Z tohoto důvodu je pro firmu ŠTU nezbytné, aby vytvářela benchmarking a mohla tak porovnat své výrobky a procesy s výrobky a procesy konkurenčních firem, které nejvíce ohrožují firmu ŠTU. Firma vychází z dlouholeté praxe a provádí dva druhy benchmarkingu. Jedná se o benchmarking technický a benchmarking obchodní.

### **5. 1. 1 Technický benchmarking**

Jelikož se firma ŠTU zabývá výrobou spojovacího materiálu, patří technický benchmarking mezi její běžné a často používané nástroje, aby mohla porovnat svůj výrobek s výrobkem konkurenčním. Technický benchmarking podléhá úseku, který nese název „Řízení jakosti“. ÚŘJ má vymezené oblasti, ve kterých porovnává jednotlivé výrobky s výrobkem vlastním a na základě toho, je firma schopna vyhodnotit zda je výrobek schopna sama vyrábět, a to v kvalitě lepší nebo stejné.

Technický benchmarking se skládá z několika oblastí. Jedná se o:

- Účel výrobku,
- porovnání parametrů výrobku,
- mechanické vlastnosti,
- klimatická odolnost,
- vzhled,
- metalografický rozbor
- hodnocení pracovníka ÚŘJ,
- technické zhodnocení,
- závěr – porovnání výrobků s konkurencí.

Každá oblast technického benchmarkingu se může ještě dále členit na podoblasti a každá tato podoblast má svoji vypovídací schopnost.

#### **Účel výrobku**

Zde je stručně popsáno, k čemu daný výrobek slouží.



### **Porovnání parametrů výrobku**

V této podoblasti se zkoumají detailně parametry rozměrů, odchylky tvaru a polohy. Je zde zahrnuto, například:

- Délka šroubu,
- výška hlavy,
- rádius na hlavě šroubu,
- velký průměr závitu,
- malý průměr závitu,
- úhel špičky závitu, aj.

### **Mechanické vlastnosti**

Zde se poměřuje:

- Tvrdost šroubu,
- min. krouticí moment,
- povrchová úprava.

### **Klimatická odolnost**

Z tohoto hlediska se zkoumá pouze to, zda je daný výrobek odolný proti případné korozi.

### **Vzhled**

U vzhledu se zkoumají tři atributy:

- Tvar závitu,
- tvar špičky,
- čistota povrchu.

### **Metalografický rozbor**

Při metalografickém rozboru se zkoumají čtyři atributy:

- Tvrdost jádra,
- výška závitů,
- přeložky,
- cementace.

### **Hodnocení pracovníka ÚŘJ**

Každý pracovník, který zodpovídá za proces, napíše své hodnocení k danému výrobku, které je pak konzultováno na poradě, kde jsou pak vydána určitá opatření k hodnocenému výrobku.

### **Technické zhodnocení**

Hodnocení provádí zaměstnanci, kteří posuzují technické provedení výrobku, zda právě technické provedení odpovídá požadovaným parametrům.

### **Závěr – porovnání výrobků s konkurencí**

Na společné poradě se provede konečné hodnocení výrobku a stanoví se, zda výrobek celkově odpovídá požadovaným parametrům a zda je vhodné tento výrobek vyrábět.

## **5. 1. 2 Obchodní benchmarking**

Obchodní benchmarking je oproti technickému benchmarkingu jednodušší, hlavně z hlediska využití technologií. Z hlediska času se však nejedná o nic jednoduchého. Obchodní benchmarking sestavují zaměstnanci obchodního oddělení, kteří spolupracují zároveň s oddělením výroby. Tento benchmarking je založen na porovnání ceny konkrétního výrobku (například se jedná o šrouby DIN 933 pro pevnost 5.8) s cenou konkurenčního výrobku. V obchodním benchmarkingu se firma ŠTU snaží zjistit, zda cena jejího výrobku v konkrétních oblastech bude nižší, než cena výrobku konkurenční firmy. Díky tomu, je firma ŠTU schopna říct, při jaké ceně může vyrábět určité výrobky, tak aby byla jejich cena nižší, než je cena konkurenčních výrobků, a přitom firma ŠTU dosahovala zisku. Obchodní benchmarking je, podobně jako technický, rozdělen na oblasti, které se sledují. Těmito oblastmi jsou:

- Výrobek (skupina výrobků),
- účel výrobku (skupiny výrobků),
- porovnání výrobku – hodnocení ukazatelů,
- závěr – porovnání výrobku s konkurencí.

Obchodní benchmarking firmy ŠTU, například pro šrouby DIN 933 o pevnosti 5.8, vypadá následovně:

### **Výrobek**

Šrouby DIN 933, 5.8

Výrobcem je Šroubárna (SCREW & WIRE) Libčice

### **Účel výrobku**

Porovnání cen výrobků na trhu. Jedná se o šroub se šestihrannou hlavou.

### **Porovnání výrobků – hodnocení ukazatelů**

ŠTU má vybrané ukazatele, které jsou pro ni směrodatné a u nichž provádí detailní benchmarking. Těmito ukazateli jsou:

- **Cena v Kč/1000 ks**  
Cena ŠTU je 114,57  
Cena Libčice je 177,00

Cena výrobku firmy ŠTU, je o **54,49 %** levnější, než cena firmy SCREW & WIRE Libčice a vychází se z aktuálních ceníků obou firem.

➤ **Podíl materiálu**

Podíl materiálu ŠTU je **43,21 %**

Podíl materiálu Libčice je **27,97 %**

Firma ŠTU má o **35,27 %** větší podíl materiálu při výrobě šroubů DIN 933, 5.8, než firma SCREW & WIRE Libčice. Při stanovení podílu materiálu se vychází z aktuálních cen materiálu.

➤ **Cena v Kč/1 kg**

Cena ŠTU je 48,14

Cena Libčice je 74,37

Cena za 1 kg výrobku firmy ŠTU, je o **54,49 %** levnější než cena firmy SCREW & WIRE Libčice a vychází se z aktuálních ceníků obou firem.

**Závěr – porovnání výrobků s konkurencí**

Na společné poradě bylo rozhodnuto, že bude vyhotoven nový návrh cen firmy ŠTU.

## **5.2 Porovnání faktorů konkurenceschopnosti firmy ŠTU v české části ERN**

V roce 2013 byla na Technické univerzitě v Liberci, na katedře marketingu, schválena studentská grantová soutěž, na téma: „*Identifikace faktorů konkurenceschopnosti u firem v české části Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa*“. V rámci projektu SGS byl vytvořen dotazník, jehož obsah je zaměřen na jednotlivé faktory konkurenceschopnosti. Jelikož se firma ŠTU nachází v české části ERN, je tedy možné tento sestavený dotazník použít i v této diplomové práci.

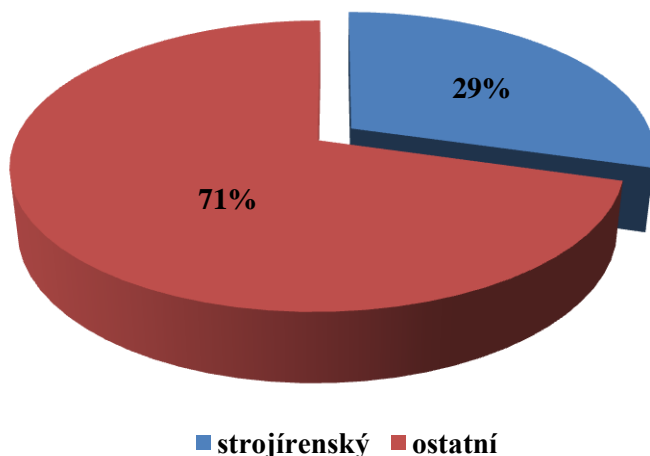
Dotazník zahrnuje 20, přesně definovaných, otázek, které se týkají identifikování konkurenceschopnosti. Výsledky pocházejí z aktuálního průzkumu, kde bylo dotazováno 165 firem z různých okresů v české části ERN.

Do tohoto průzkumu byla zahrnuta i firma ŠTU. Hlavním faktor, který byl v průzkumu sledován, byla intenzita vnímání konkurence. Pro účely diplomové práce, je analýza faktorů konkurenceschopnosti přizpůsobena okresu Semily, kde má firma ŠTU své sídlo. V tomto okrese bylo provedeno šetření **celkem u 34 firem**. Analýza je zaměřena na tyto faktory:

- předmět činnosti
- vnímání konkurence podle sídla firmy,
- počet zaměstnanců,
- zabývání se vyniknutím nad konkurencí (sama firma).

Výsledky jsou prezentovány na následujících grafech a zahrnují data, která se týkají pouze okresu Semily.

Firma ŠTU má sídlo v okrese Semily. Podle sestaveného dotazníku bylo zjištěno, že 34 firem se nachází v okrese Semily. Z 34 dotazovaných firem se 10 zabývá strojírenským průmyslem, což tvoří **29 %** z celkového počtu firem. Zbylých 24 firem vykonává ostatním předmětem činnosti (zemědělství, elektrotechnický průmysl, stavební průmysl, služby, aj.), což představuje **71 %** z celkového počtu firem.

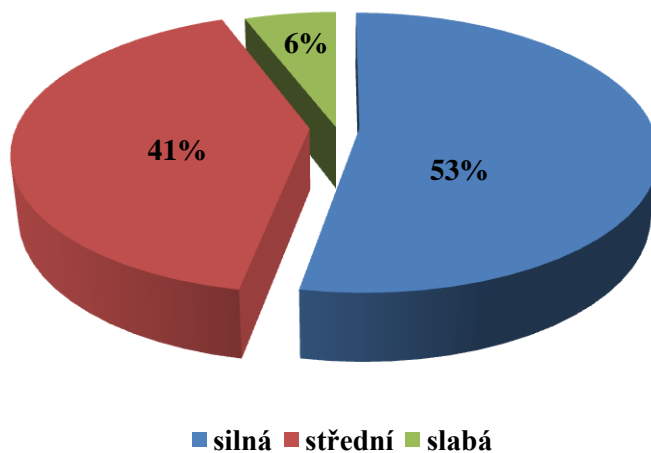


Obr. 8: Graf zachycující působení firem (strojírenského a ostatního průmyslu) v okrese Semily

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze vyvodit, že v okrese Semily je malé procento firem, které se zabývají strojírenským průmyslem. Tento výsledek má pro firmu jistou vypovídací schopnost. I když firem, které se zabývají strojírenským průmyslem, je v okrese Semily málo, jejich skladba výroby je natolik identická, že i přesto malé procento jsou velkými konkurenty. Firma může na základě tohoto výsledku jednodušeji sestavit SWOT analýzu podniku a připravit si podklady pro vytvoření konkrétní konkurenční strategie.

Dalším sledovaným faktorem je vnímání konkurence podle sídla firmy. Otázkou je, jak jednotlivé firmy vnímají působení konkurence v okrese Semily. Již zde bylo uvedeno, že firma ŠTU má sídlo v okrese Semily. V okrese Semily se nachází 34 firem. Škála předmětu činnosti v tomto okrese je rozmanitá a jejich intenzita vnímání konkurence je různá. Z 34 firem, jich 18 považuje intenzitu konkurence za silnou (**53 %** z celkového počtu firem). 14 firem vnímá intenzitu konkurence jako střední (**41 %** z celkového počtu firem) a zbylé 2 firmy vnímají intenzitu konkurence jako slabou (**6 %** z celkového počtu firem).



*Obr. 9: Intenzita vnímání konkurence podle sídla (okres Semily)*

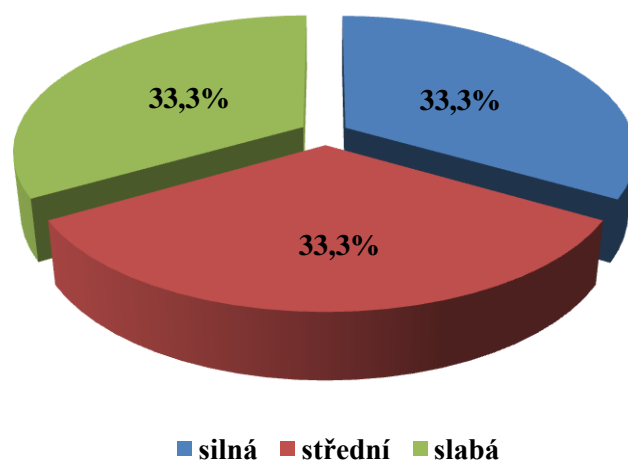
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sestaveného grafu vyplývá, že nadpoloviční většina, z celkového počtu firem, vnímá silnou intenzitu konkurence. Necelá polovina, z celkového počtu firem, vnímá střední intenzitu konkurence. A jen malé procento firem, z celkového počtu, vnímá slabou intenzitu konkurence. Dá se tedy usuzovat, že v okrese Semily firmy vnímají především silnou konkurenci, což může mít značný dopad pro jejich existenci a budoucí podnikání. Tyto výsledky jsou opět východiskem pro firmu ŠTU pro stanovení konkurenční strategie.

Jedním z dalších faktorů, který byl sledován, byl počet zaměstnanců u jednotlivých firem a jeho vliv na vnímání konkurence. Počty zaměstnanců ve firmách byly rozděleny do šesti skupin s různým rozmezím. Rozmezí byla nastavena takto:

- Méně než 10 zaměstnanců,
- 10 – 20 zaměstnanců,
- 21 – 50 zaměstnanců,
- 51 – 100 zaměstnanců,
- 101 – 200 zaměstnanců,
- více jak 200 zaměstnanců.

Firma ŠTU se v dnešní době řadí mezi firmy v počtu zaměstnanců s rozmezím 101 – 200. V okrese Semily se nachází 34 firem. Z těchto 34 firem je však pouze 6 firem, které mají stejné rozmezí v počtu zaměstnanců jako firma ŠTU (101 – 200). Z celkového počtu, **6 firem**, 2 firmy vnímají silnou intenzitu konkurence (**33,3 %** z celkového počtu firem). Další 2 firmy vnímají střední intenzitu konkurence (**33,3 %** z celkového počtu firem). A 2 zbylé firmy vnímají slabou intenzitu konkurence (**33,3 %** z celkového počtu firem)



*Obr. 10: Intenzita vnímání konkurence u firem s rozmezím 101 – 200 zaměstnanců*

Zdroj: Vlastní zpracování

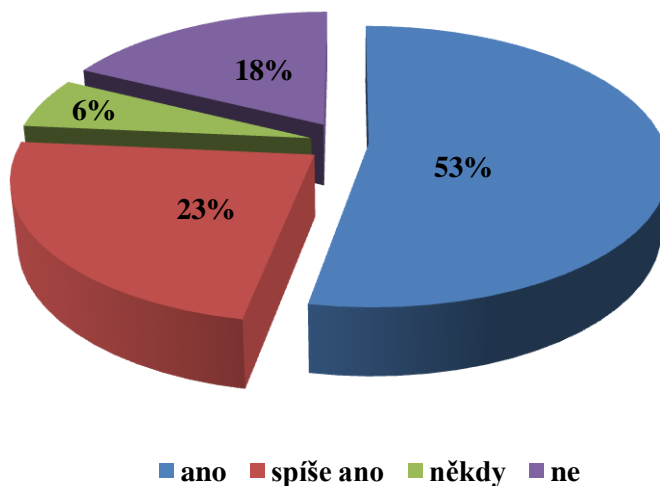
Z výsledků tohoto grafu lze konstatovat, že v okrese Semily počet zaměstnanců nemá na intenzitu vnímání konkurence podstatný vliv. Lze tedy usuzovat, že tento údaj nebude mít pro firmu značnou vypovídací schopnost a výsledek nebude tvořit podstatný základ pro vytvoření konkurenční strategie.

Jednou z dalších analyzovaných oblastí bylo, zda si firma sama zjišťuje, kdo je jejím největším konkurentem. Pokud tento průzkum provádí, je nutné definovat, které oddělení má tento průzkum na starosti. Analýzou bylo prošetřeno 34 firem z okresu Semily. Firmy odpovídaly na otázky typu:

- Ano,
- spíše ano,
- někdy,
- ne.



Odpověď „ano“ byla zaznamenána u 18 firem, což představuje **53 %** z celkového počtu firem. 8 firem odpovědělo „spíše ano“, což představuje **23 %** z celkového počtu firem. Odpověď „někdy“ byla zaznamenána u 2 firem, což představuje **6 %** z celkového počtu firem. A poslední odpověď „ne“ byla zaznamenána u 6 firem, což je **18 %** z celkového počtu firem



*Obr. 11: Zabývání se vyniknutím nad konkurencí a vytvářením konkurenční výhody (sama firma)*

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze vyvodit, že ve většině případů se firmy sami zabývají tím, jak vyniknout nad konkurencí. Ani ne  $\frac{1}{4}$  dotazovaných firem odpověděla, že se touto problematikou buď nezabývá, nebo to za ně dělají externí firmy. Firma ŠTU na tuto otázku odpověděla, že průzkum provádí sama a na starosti ho má marketingové oddělení.

Projekt SGS nebyl zaměřen jen na měření a vnímání intenzity konkurence. Jednou z důležitých oblastí, která byla zkoumána, byla oblast, která se týkala konkurenční výhody a oblast konkurenční strategie. Jednotlivým firmám byly poleženy, kromě jiných, i otázky typu:

- „V čem vidíte Vaši konkurenční výhodu a v čem vidíte výhodu vašich největších konkurentů?“
- „Jakou konkurenční strategii ve svém oboru podnikání uplatňujete?“

Odpovědi na první otázku byly velmi odlišné, ale každá odpověď je velmi důležitá. Každá firma vidí konkurenční výhodu v něčem jiném, než firma druhá. Konkurenční výhoda pro jednu firmu, nemusí však znamenat konkurenční výhodu i pro firmu druhou, a naopak. To samé platí i v případě jedná-li se o výhodu největšího konkurenta. To, čeho se jedna firma bojí, se jiná firma bát nemusí a přijde ji to naprosto běžné. Avšak stalo se, že se výsledky u některých firem shodovaly.

Například nejčastěji firmy uváděly, že jejich konkurenční výhodou je vysoká kvalita výrobků, nebo kvalita poskytovaných služeb či servisu. I z tohoto hlediska je velmi obtížné sestavovat na typy těchto otázek analýzu, která by měla smysluplnou vypovídací schopnost.

Firma ŠTU na tuto otázku odpověděla, že největší svoji konkurenční výhodu, kterou oproti svým konkurenčním firmám v odvětví, vidí v logistice.

Odpovědi na druhou otázku nebyly zase tak moc rozmanité, ve většině případů se shodovaly. Firmy uváděly, ve více jak 40 %, že strategii, kterou provádí, je strategie cenová.

Během dotazování byly zaznamenány i odpovědi typu necenové konkurenční strategie (podpora prodeje, kvalita výrobku, logistika aj.) Firma ŠTU uvedla, že její konkurenční strategie, kterou používá, je cenová strategie a z hlediska necenové se jedná o logistiku.

## **6 Návrh na optimalizaci konkurenční strategie firmy**

### **Šroubárna Turnov, a. s.**

V roce 2011, v rámci studia na Technické univerzitě v Liberci, bylo nutností absolvovat povinnou odbornou praxi v konkrétním podniku. Byla mi nabídnuta možnost tuto praxi vykonat ve firmě ŠTU. Tato praxe byla zaměřena na oblast obchodního a marketingového oddělení.

Součástí této praxe byla příležitost poznat, jak firma ŠTU funguje v praxi. Během praxe bylo zjištěno, že většina postupů se liší od postupů, které se vysvětlují v teorii. Co však bylo zjištěno? Firma ŠTU na trhu funguje dlouho a během svého působení prošla určitým technologickým vývojem. Tento vývoj však v některých případech nebyl včas a optimálně zachycen a následně využit ve prospěch společnosti.

Tento fakt má za následek, že firma ŠTU má určité nedostatky převážně ve své konkurenční strategii. Vlivem těchto nedostatků, není firma schopna stanovit tu správnou optimální konkurenční strategii, za jejíž pomoci by si upevnila své postavení na trhu před konkurenčními firmami.

V kapitole 6 je řešena otázka optimalizace těchto nedostatků, aby mohla být stanovena optimální konkurenční strategie. Návrhy, které zde jsou řešeny, se týkají:

- Analýzy SWOT,
- procesu zpracování zakázek,
- informačního systému, pravidel hodnocení a sledování vybraných konkurentů.

Konkrétní návrhy jsou detailně řešeny v jednotlivých podkapitolách.

## 6.1 SWOT analýza firmy ŠTU

Prvním návrhem na optimalizaci konkurenční strategie, je vypracování SWOT analýzy. Bylo zjištěno, že firma ŠTU nemá zpracovanou SWOT analýzu, což může představovat určité komplikace při rozhodovacích činnostech společnosti.

SWOT analýza, jak už zde bylo zmíněno v kapitole 1. 3. 3, je jedním ze základních strategických nástrojů, které jsou aplikovány při analýze firemního prostředí. Jelikož firma ŠTU tuto analýzu nemá zpracovanou, není schopna učinit takové konkurenční kroky v určité problematice, z důvodu nízké informovanosti.

Při sestavování SWOT analýzy si firma musí položit konkrétní otázky, na které je potřeba odpovědět, aby bylo možné snadno sestavit takovou SWOT analýzu, která bude přesně odpovídat potřebám firmy.

Při analýze silných stránek, se firma musí zamyslet nad tím, co dělá lépe než konkurence. Zvážit silné stránky jak z vnějšího pohledu, tak i vnitřního pohledu. Základem je, odpovědět na následující otázky, které znamenají určitý základ pro stanovení silných stránek společnosti. Firma ŠTU by se mohla pokusit nalézt odpovědi například na těchto šest otázek:

- Má firma unikátní, jedinečný produkt?
- Má firma zmapovaný trh v oboru svého působení?
- Co dělá firma lépe než konkurence?
- Má firma nějaké konkurenční výhody? Pokud ano, udržuje si je a jak?
- Je na tom firma dobře z finančního hlediska?
- Má firma určité zvláštní kompetence? (pracovní tým apod.)

Pro analýzu slabých stránek si firma musí určit potenciální vnitřní slabiny. Je zapotřebí, aby si firma ŠTU určila takové oblasti, ve kterých si myslí, že konkurenční firmy dosahují daleko lepších výsledků, než ŠTU sama. Tyto oblasti jsou stanoveny také ze dvou pohledů. Z vnějšího pohledu zákazníka a z vnitřního pohledu zaměstnanců firmy. Je důležité, aby firma ŠTU vzala v potaz veškeré slabiny, i když je zrovna nemusí považovat za důležité.

Jelikož i nepříjemná pravda může ušetřit firmě nemalé finanční prostředky a potíže při dalším podnikání. Pro stanovení slabých stránek by mohla firma ŠTU nalézt odpovědi například na těchto šest otázek:

- Co může firma zlepšit?
- Má firma nějakou konkurenční nevýhodu?
- Chybí ve firmě klíčové znalosti v oboru a kompetentní lidé?
- Má firma dobře nastavený systém odměňování?
- Disponuje firma dostatečnými finančními prostředky na pokrytí provozních nákladů?
- Existuje možnost nesplnění termínu výroby z hlediska prodloužení dodávky materiálu?

Určení příležitostí je velice obtížné pro jakoukoliv firmu. Firma ŠTU by se měla nechat inspirovat svými silnými stránkami. Na základě těchto silných stránek by měla být firma ŠTU schopna odvodit příležitosti a šance pro další růst společnosti. Opět se zda nabízí šest otázek, na které by si měla firma ŠTU odpovědět:

- Může firma využít růst trhu k vlastnímu růstu?
- Má firma adekvátní umístění firmy pro snadnou distribuci výrobků a hledání nových odběratelů?
- Existují v okolí jiní dodavatelé?
- Existují potenciální firmy pro případnou spolupráci?
- Jsou v podvědomí firmy určitá omezení pro vstup na zahraniční trh?
- Existuje možnost provedení auditu externí firmou?

Jako poslední krok, který je potřeba udělat, je, aby si firma ŠTU stanovila hrozby, které sebou přinášejí jistá rizika. Pokud by firma ŠTU tato rizika systematicky neřídila, nebo jim nepředcházela, mohly by v budoucnu přerůst v závažný problém, který by musela společnost řešit. Pro vymezení hrozeb podniku by si firma ŠTU měla odpovědět například na těchto šest otázek:

- Jak intenzivní je růst konkurence ve sledovaném oboru?
- Mění se potřeby zákazníka?
- Je firma ohrožena růstem prodeje substitutů?
- Jak vláda zasahuje do podnikání?
- Jaká je situace na trhu s energií?
- Jaká je situace ekonomiky?

Pro sestavení optimální SWOT analýzy je důležité, aby si firma ŠTU nastavila otázky tak, že budou odpovídat aktuální problematice a dané situaci na trhu. Z hlediska optimálního návrhu by SWOT analýza firmy ŠTU mohla odpovídat následující tabulce.

**Tab. 3: SWOT analýza firmy ŠTU**

Silné stránky	Slabé stránky
tradice výroby kvalita vyráběných výrobků dobré vztahy s partnery a zákazníky zakázková výroba postavení na českém a zahraničním trhu technologické know-how	závislost na dodavatelích vyšší personální náklady vyšší náklady na správní budovu nevýhodný nákup výrobních strojů žádný informační systém o konkurenci málo propracovaný systém přijímání zakázek
Příležitosti	Hrozby
spolupráce s novými dodavateli lukrativní lokalita pro sídlo firmy zmírnění překážek pro vstup na zahr. trhy kooperace s novými potenciálními partnery pozvolný růst na trhu automobil. průmyslu využívání pravidelných kontrol audit. firem	vstup dalších potenciálních konkurentů velké množství konkurentů na daném trhu recese ekonomiky – zpomalení hospodář. růstu zvyšování cen energií existence a růst substitutů legislativní změny v odvětví

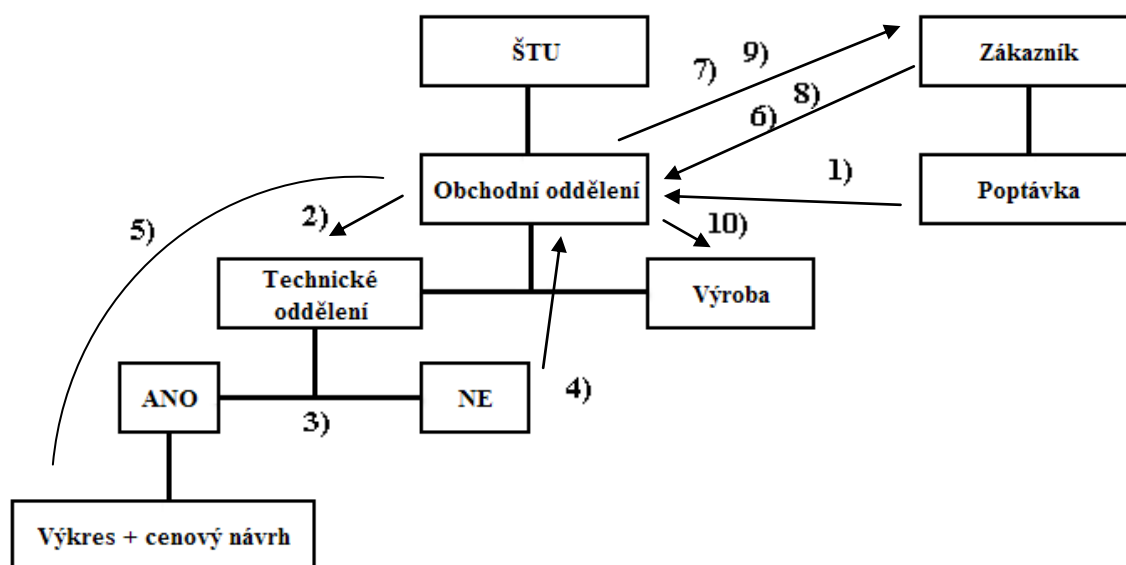
Zdroj: Vlastní zpracování

Takto sestavená SWOT analýza by měla firmě ŠTU poskytnout více informací o vnitřních a vnějších faktorech firmy. Tyto informace by měly sloužit pro strategická rozhodnutí managementu firmy. Jde o to, aby příslušná SWOT analýza přiměla jednotlivé zaměstnance a vedení firmy ŠTU, se nad těmito výsledky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné kroky pro zlepšení konkurenční strategie firmy. Z praktického hlediska to pro firmu znamená, že by si měla rozmyslet, s jakými firmami bude kooperovat. Co bude tvořit hlavní výrobní koncepci firmy ŠTU. Rozhodnutí, zda je potřeba nových výrobních

linek. Tato rozhodnutí se budou týkat i obchodního oddělení. Z hlediska tohoto oddělení se bude jednat o zlepšení vztahů s obchodními partnery. Snaha o častější komunikaci se svými zákazníky aj. V neposlední řadě se tyto kroky dotknou činnosti marketingového oddělení, které bude muset všechny tyto kroky vyhodnotit a učinit k nim opatření.

## 6.2 Proces zpracovávání zakázek ve společnosti ŠTU

Druhým návrhem na optimalizaci konkurenční strategie se týká procesu zpracování zakázek ve společnosti ŠTU. Tento proces zpracování příchozích zakázek do podniku je původní a funguje tak již přibližně 20 let. Proces zpracování zakázky, pro nový výrobek, je znázorněn na Obr. 12



Obr. 12: Proces zpracování zakázek ve společnosti ŠTU (nový výrobek)

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces přijetí a zpracování nové zakázky je zbytečně složitý a zdlouhavý. V tomto procesu jde o to, že zákazník potřebuje vyrobit konkrétní výrobek podle požadovaných parametrů. Pro tento výrobek si sestaví objednávku, kterou zašle na obchodní oddělení firmy ŠTU (1). Obchodní oddělení poptávku přijme a zaeviduje ji. Tuto zaevidovanou poptávku následně předává technickému oddělení (2). Technické oddělení danou poptávku podrobně prozkoumá z odborného hlediska. Po prozkoumání poptávky, technické oddělení rozhodne, zda lze příslušný výrobek zhotovit na strojovém vybavení společnosti ŠTU (3). Jestliže

technické oddělení rozhodne, že firma není schopna tento výrobek zhotovit, odesílá tuto zprávu obchodnímu oddělení s odůvodněním (4). Obchodní oddělení následně kontaktuje zákazníka, že firma ŠTU bohužel nemůže daný výrobek zhotovit z důvodu nedostatečného strojového vybavení. Pokud však technické oddělení rozhodne, že firma ŠTU je schopna daný výrobek zhotovit, následně vyhotoví výkres a cenový návrh. Takto zhotovený výkres a cenový návrh odesílá obchodnímu oddělení (5). Obchodní oddělení odešle výkres s cenovým návrhem zákazníkovi a čeká na odsouhlasení (6). Pokud zákazníkovi daný výkres a cenový návrh vyhovuje, zasílá objednávku na zhotovení daného výrobku zpět na obchodní oddělení (7). Na základě objednávky, obchodní oddělení vyhotoví rámcovou smlouvu, která je odeslána zákazníkovi, a čeká se na její odsouhlasení (8). Pokud zákazník souhlasí s rámcovou smlouvou, smlouvu potvrdí svým podpisem. Takto odsouhlasenou rámcovou smlouvu odešle zpět obchodnímu oddělení (9). Na základě odsouhlasené rámcové smlouvy, zadá obchodní oddělení požadavek do výroby na zhotovení požadovaného výrobku (10).

Pokud se však bude jednat o zhotovení výrobku, na který není třeba dělat technický výkres, je proces malinko odlišný. Na takový výrobek není třeba dělat výkres, jelikož je tento výrobek již zahrnutý v ceníku společnosti a má i své identifikační číslo. Identifikační číslo výrobek získá podle programového softwaru „ORFERT“. Místo poptávky, zasílá zákazník tzv. odvolávku (1). Proces ve schématu pak vynechá určité postupy, což jsou (2) – (5), a pokračuje od (6).

Z daného schématu a popisu je patrné, že tento systém je velice zdlouhavý a poukazuje na to, že skoro veškeré záležitosti několikrát procházejí přes obchodní oddělení, které je musí následně řešit. Nevýhodou tohoto systému je, že na obchodním oddělení jsou zaměstnanci, kteří se zabývají pouze obchodem a obchodními styky. Lidé, kteří zde však pracují, nejsou konstruktéři. Proto musí všechny tyto poptávky projít přes obchodní oddělení na technické oddělení, kde jsou detailněji rozebrány a rozkresleny. Na základě detailního rozboru pak lze rozhodnout, zda jde tento výrobek zhotovit.



Na vyřešení této problematiky se nabízejí dvě možnosti:

- Prvním řešením by bylo, kdyby byl přímo na obchodním oddělení člověk technického zaměření. Tento člověk by mohl specifické požadavky řešit ihned, bez dalšího zbytečného oběhu dokladu mezi odděleními.
- Druhým řešením by bylo, kdyby technické oddělení bylo na stejné úrovni, jako je obchodní oddělení. Poptávky zákazníků, na nové výrobky, by byly posílány přímo technickému oddělení, které by hned, bez předávání dokladů, mohlo rozhodnout o zhotovení. Pokud by bylo možné požadovaný výrobek zhotovit, byl by náčrt a cenový návrh odeslán obchodnímu oddělení. Znamená to, že v již probíraném schématu, by se začínalo až od (5).

Dalo by se konstatovat, že tato problematika s oblastí marketingu nesouvisí. Ba naopak, tato problematika s oblastí marketingu souvisí, a to velice úzce. SWOT analýzy firmy ŠTU ukázala, že silnou stránkou jsou dobré vztahy se zákazníky. Pokud však firma není schopna zákazníkovi vyhovět, nebo je mezi poptávkou a odpovědí na poptávku velmi dlouhá časová prodleva, znamená to pro firmu velký problém. Tímto jednáním si firmy, v žádném případě, nevytvoří dobře vztahy se zákazníky. A ztracená důvěra zákazníka, je v dnešní době to nejhorší.

Z praxe je známo, že pokud je zákazník s firmou spokojený, je schopen o tom říct minimálně dalším 5 firmám. Ale jestliže bude zákazník nespokojený, je o tom schopen říct minimálně dalším 10 – 15 firmám. Proto je velmi důležité, aby firma ŠTU stále udržovala dobré vztahy se zákazníky.

### **6.3 Informační systém o konkurenci, pravidla hodnocení a sledování vybraných konkurentů**

Pro efektivní rozhodování ve firmě ŠTU je nutný dostatek informací. Tyto informace firma neustále potřebuje také proto, aby mohla zkvalitňovat své výrobky. Podnik musí stále sledovat informace, které se týkají, například:

- Změn v konkrétních přáních zákazníka,
- nových aktivit konkurence,
- lepších distribučních možností aj.

Jak už bylo několikrát uvedeno, firma ŠTU se pohybuje na trhu, v oblasti strojírenského průmyslu, řadu let. Během své existence prošla několika vývoji a změnami. Bohužel, určité trendy, v oblasti technologie, se nepovedlo doposud zavést.

Firma ŠTU nemá k dispozici informační systém o konkurenci. V dnešní době jsou informace o konkurenci velice důležité a nepostradatelné. Společnost ŠTU sice nepatří mezi největší firmy, kde by se rozsáhlý informační systém uplatnil daleko více. Ale i tak by bylo vhodné, provést modifikaci tohoto systému a určitý informační systém, pro sběr dat o konkurenci, zavést.

Informační systém o konkurenci by mělo na starosti oddělení marketingu. Jednotliví pracovníci by zaznamenávali data do systému, do kterého by měli přístup pracovníci, kteří tyto informace využijí. Za aktualizaci by byli zodpovědní právě pracovníci marketingu. Samozřejmě se předpokládá týmová spolupráce mezi jednotlivými odděleními, a předávání důležitých informací.

### **Získávání informací o konkurenci**

Jak získat informace o konkurenci? Možností je několik, a jelikož se jedná o menší firmu, nebude systém tolik rozsáhlý.

- Sledování již zveřejněných informací
  - Webové stránky firem, výroční zprávy, obchodní tiskoviny, tiskové zprávy aj.
- Sledování konkurence přímo
  - Firma ŠTU by mohla zkusit koupit konkurenční výrobek, u kterého provede podrobný rozbor.
  - Návštěva konkurenční firmy.

- Telefonický rozhovor se zástupci konkurenční firmy.
- Zaslání informačního dotazníku zákazníkům, u kterých víme, že nakupují i u konkurenčních firem.

Tyto informace by měly být zaznamenány v systému, do kterého budou mít přístup především zaměstnanci obchodního oddělení a vedení firmy. Informace by měly být použity při stanovení optimální konkurenční strategie.

### **Pravidla hodnocení a sledování vybraných konkurentů**

Dalším důležitým aspektem při sestavení optimální konkurenční strategie, by mělo být hodnocení a sledování potenciální konkurentů. Tento aspekt velice souvisí s informačním systémem.

Při sledování vybraných konkurenčních firem, by se měla firma ŠTU zaměřit například na tyto konkrétní parametry:

- Jakými výrobky se konkurenční firmy prezentují?
- Existují blízké substituty k výrobku firmy ŠTU?
- Jaký je obrat konkurenčních firem v porovnání s firmou ŠTU?
- Jaká je produktivita práce konkurenčních firem v porovnání s firmou ŠTU?
- Využívají konkurenční firmy grantové programy?
- Jakého zisku dosáhly konkurenční firmy v minulém období?
- Jaké jsou ceny výrobků konkurenčních firem?
- Jaká je kvalita poskytovaných služeb konkurenčních firem?

Tyto parametry by měla firma ŠTU pečlivě vyhodnotit. Pro vyhodnocení jsou potřeba konkrétní pravidla, která k jednotlivým parametrům přiřadí určitou hodnotu.

Navrhovaná pravidla hodnocení mohou být formou čísel, například:

- **1** – Toto hodnocení znamená, že firma ŠTU je hodnocena v konkrétním parametru lépe, než konkurenční firma.
- **2** – Toto hodnocení znamená, že firma ŠTU je hodnocena v konkrétním parametru stejně, jako konkurenční firma.
- **3** – Toto hodnocení znamená, že firma ŠTU je hodnocena v konkrétním parametru hůř, než konkurenční firma.

Těmito pravidly budou hodnoceny veškeré parametry, které jsou navrženy. Hodnocení může být provedeno formou volného zápisu, či do předem připravené a nadefinované tabulky. Tento krok by měl firmě ŠTU usnadnit práci při boji s konkurencí. Je to jeden z mála postupů, který přispěje ke stanovení, nebo vylepšení, optimální konkurenční strategie firmy ŠTU.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení optimální konkurenční strategie pro firmu Šroubárna Turnov, a. s. Firma ŠTU byla založena v Turnově již v roce 1951, ale ne jako firma, která se zabývá výrobou spojovacího materiálu, nýbrž jako dřevozpracovatelský podnik. Novodobá historie této společnosti se datuje až od roku 1992. Lze říci, že firma ŠTU patří, v počtu zaměstnanců, mezi střední firmy. Od svého založení prošla společnost již mnoha vývojovými stupni.

Smyslem diplomové práce proto bylo, zaměřit se na nedostatky v konkurenční strategii firmy ŠTU. Jak už bylo zmíněno, firma ŠTU je zavedený podnik s dlouholetou tradicí se sídlem v okrese Semily. Lze konstatovat, že okres Semily, je nejmenším okresem Libereckého kraje, kde se strojírenským průmyslem zabývá 29 % firem a zbylých 71 % firem vykonává ostatní předmět činnosti (zemědělství, elektrotechnický průmysl, stavební průmysl, služby, aj.). I když procento firem, které se zabývají strojírenským průmyslem, je poměrně malé, vyskytují se zde právě takové firmy, které svojí skladbou výrobků nejvíce konkurují firmě ŠTU.

To, že firma ŠTU neměla zpracovanou SWOT analýzu, je velké riziko. SWOT analýza by měla představovat nejzákladnější optimalizaci konkurenční strategie firmy ŠTU. Díky této analýze by měla být firma schopna daleko lépe identifikovat vnitřní a vnější faktory. Tím, že je firma schopna identifikovat jednotlivé faktory, si firma upevňuje svoji pozici na trhu a stává se rovnocenným konkurentem pro ostatní firmy, které se na trhu vyskytují. Dalším přínosem SWOT analýzy je větší prostor pro stanovování strategických rozhodnutí prostřednictvím vedení společnosti.

Nelze však říci, že společnost ŠTU měla celkově špatně nastavenou podnikovou politiku. I když si to možná firma úplně neuvědomovala, určitou konkurenční strategii prováděla. Pomocí metody benchmarkingu firma porovnávala ceny konkrétních výrobků s výrobky konkurenčních firem. Na základě tohoto porovnání firma prováděla tzv. cenou strategii, která patří do konkurenční strategie.

Dalším návrhem na optimalizaci konkurenční strategie firmy ŠTU je zjednodušení procesu zadávání nových zakázek. Tento proces je velmi zdoluhavý a i administrativně náročný. Dalo by se říci, že tento proces nepatří do kategorie marketingu. Jestliže si ale firma stanovila jako svoji silnou stránku ve SWOT analýze, že chce dosahovat dobrých vztahů se zákazníky. Lze tento proces řadit do kategorie marketingu. Pokud nebude firma schopna vyhovět svým zákazníkům, nebo budou dlouhé časové prodlevy mezi posláním poptávky a odpovědí, nikdy firma nedosáhne toho, aby docílila dobrých vztahů se zákazníky. Vysvětlení je jednoduché. V dnešní době, je potřeba mít hodně zákazníků, kteří se budou vždy vracet. Ztratit zákazníka je velmi jednoduché. Ale získat zákazníka zpět, jednoduché není. Jestliže je zákazník spokojený, zmíní se o tom minimálně dalším 5 lidem. Pokud však je zákazník nespokojený, v tomto případě se o tom zmíní minimálně dalším 10 – 15 lidem. Z tohoto důvodu je důležité, pořád se svými zákazníky udržovat kontakt a dobře s nimi vycházet.

Mezi poslední návrhy na optimalizaci konkurenční strategie patří informační systém o konkurenci a pravidla hodnocení a sledování vybraných konkurentů. Tyto dva poslední návrhy doplňují SWOT analýzu a utvářejí s ní kompletní optimální strategii pro firmu ŠTU.

## Seznam použité literatury

- [1] KOTLER, P. aj. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, C. H. Beck, Praha 2000, s 18. ISBN 80-7179-422-8
- [3] *Elektronická databáze článku ProQuest* [online]. 2008 [vid. 2013-02-25]. Dostupné z:  
<http://search.proquest.com/docview/197297478/13C2EB671FF4B7FB987/2?accountid=17116#center>
- [4] BLAŽEK, L., ed. *Konkurenceschopnost podniků. Část 1 : Sborník příspěvků z mezinárodní konference konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 775 s. ISBN 978-80-210-4521-7*. Rovněž dostupný v PDF z:  
[http://is.muni.cz/do/1456/soubory/konference/4943473/Sbornik\\_1.pdf](http://is.muni.cz/do/1456/soubory/konference/4943473/Sbornik_1.pdf)
- [5] TRÁGE, J. *Analýza konkurence*. Praha, 2009. 55 s. Bakalářská práce (Bc.). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Rovněž dostupná v PDF z:  
[http://is.muni.cz/th/206630/esf\\_b/text\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/206630/esf_b/text_prace.pdf)
- [6] *SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti* [online]. iPodnikatel.cz, 2011, [vid 2013-03-15]. Dostupné z:  
<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [7] *Základy benchmarking* [online]. [vid. 2013-04-06]. Dostupné z:  
<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [8] MICHÁLKOVÁ, Š. *Benchmarking – historie, definice, metodologie a využití (1 část)* [online]. 2011 [vid. 2013-04-06]. Dostupné z:  
[http://www.fmforum.cz/clanky/Michalkova\\_benchmarking1.pdf](http://www.fmforum.cz/clanky/Michalkova_benchmarking1.pdf)

- [9] PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [10] Šroubárna Turnov, a. s. *Oficiální stránky firmy Šroubárna Turnov, a. s.* [online]. Turnov, 2011, [vid. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sroubarnaturnov.eu/>
- [11] Evropská komise. *Podnik a průmysl – strojírenství*. [online]. Europa.eu, 2013, [vid. 2013-04-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/index_cs.htm)
- [12] Galaktis, moderní vzdělání. *Průmysl v České republice*. [online]. Galaktis.cz, 2009, [vid. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://galaktis.cz/clanek/prumysl-v-ceske-republice/>
- [13] Česká republika. *Podnikání – firmy v ČR – strojírenství*. [online]. czech. cz, 2009, [vid. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>
- [14] CZECHINVEST, agentura pro podporu podnikání a investic. *Automobilový průmysl*. [online]. Czechinvest, 2013, [vid. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>
- [15] IHNED.cz. *Hyundai v Česku poprvé předstihl Škodovku. Jsme lídrem trhu, reagují v Mladé Boleslavi*. [online]. Economia, a. s., 2013, [vid. 2013-04-09]. Dostupný z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-59633250-hyundai-v-cesku-poprve-predstihl-skodu-jsme-lidrem-trhu-reaguji-v-mlade-boleslavi>
- [16] IHNED.cz. *Vývoj auta trvá tři a půl roku a přijde na miliardy. Rozbije se při něm 150 vozů*. [online]. Economia, a. s., 2013, [vid. 2013-04-09]. Dostupný z: <http://life.ihned.cz/auto/c1-59663620-vyvoj-auta-trva-tri-a-pul-roku-rozbije-se-150-vozu>
- [17] Presseurop. *Automobilky stojí před nebezpečnou křižovatkou*. [online]. Presseurop.eu, 2012, [vid. 2013-04-09]. Dostupný z:



<http://www.presseurop.eu/cs/content/article/1858551-automobilky-stoji-pred-nebezpecnou-krizovatkou>

[18] MOTOR NEWS. *Počet pracovníků v automobilovém průmyslu se v roce 2012 nezměnil.* [online]. MOTORINFO, 2013, [vid. 2013-04-15]. Dostupný z: <http://www.pressinfo.cz/pocet-pracovniku-v-automobilovem-se-v-roce-2012-nezmenil.html>

[19] HYBRID.CZ. *Evropa plánuje silný a udržitelný automobilový průmysl.* [online]. Hybrid.cz, 2013, [vid. 2013-04-15]. Dostupný z: <http://www.hybrid.cz/evropa-planuje-silny-udrzitelny-automobilovy-prumysl>

[20] Interní materiály firmy Šroubárna Turnov, a. s. *Vývoj konkurence 2011.* Turnov, 2012

[21] KAMAX, s. r. o. Oficiální stránky firmy Kamax s. r. o. [online]. Turnov, 2011, [vid. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.kamax.cz>

[22] Jobfairs.cz. *Kamax. s. r. o.* [online]. MenSeek s. r. o., 2013, [vid. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.cz/detail-spolecnosti/kamax-s-r-o/>

## **Seznam příloh**

- Příloha A    Dotazník na zkoumání faktorů konkurenceschopnosti
- Příloha B    Formulář na technický benchmarking
- Příloha C    Formulář na obchodní benchmarking
- Příloha D    Porovnání cen obchodního benchmarkingu

## **Příloha A     Dotazník     na     zkoumání     faktorů konkurenceschopnosti**

Tento modifikovaný dotazník byl předložen, k vyplnění, firmě ŠTU. Otázky byly přizpůsobeny struktuře podniku a rozsah odpovídal rámci diplomové práce.

### **1.     Umístění firmy**

Liberec

Jablonec nad Nisou

Semily

Jiné:

### **2.     Počet zaměstnanců**

méně než 10

10 – 20

21 – 50

51 – 100

101 – 200

více jak 200

### **3.     Právní forma**

a. s.

s. r. o.

v. o. s.

k. s.

státní podnik

družstvo

fyzická osoba

### **4.     Účast zahraničního kapitálu**

0 %

do 24 %

2

5 – 50 %

51 – 75 %

nad 76 %

### **5.     Označte, prosím, nosný předmět činnosti**

Finanční sektor

Zemědělství

Elektrotechnický průmysl

Chemický průmysl

Stavební průmysl

Textilní, oděvní průmysl

**Strojírenský průmysl**

Potravinářský průmysl

Sklářský průmysl

Služby – obchod

Služby – doprava

Služby – ostatní

Jiný:

**6. Vaším konečným zákazníkem je:**

Konečný spotřebitel

**Průmyslová firma**

Oba typy

**7. Obrat firmy (v mil. Kč)**

do 0,5

0,5 – 1

1 – 10

11 – 50

51 – 100

**více než 100**

**8. Jak byste charakterizovali Vaše konkurenční prostředí**

Počet konkurentů:

0

1

2 – 5

**Více než 5**

Intenzita konkurence:

Slabá

Střední

**Silná**

**9. Zjišťujete, kdo jsou největší konkurenti ve Vašem oboru a jaký mají podíl na daném trhu? Pokud ano, uveďte, prosím, kdo se stará o zjišťování informací a kdo provádí analýzy (oddělení, funkce)?**

Oddělení: **marketing**

**10. Analyzujete, zda hrozí vstup nových konkurentů do segmentu?**

**rozhodně ano**

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

**11. Zabýváte se programově tím, jak vyniknout nad konkurencí a prosadit se na trhu a jak vytvářet konkurenční výhodu?**

Zabýváme se sami:

ano

**spíše ano**

někdy

ne

Využíváme služeb poradenské firmy:

ano

spíše ano

někdy

**ne**

**12. Zabýváte se tím, jak zdokonalit práci s cílovými trhy? Tj. hledáte zákazníky jinak, nově, dokonaleji, překvapivě a lépe než konkurence?**

rozhodně ano

**spíše ano**

spíše ne

vůbec ne

**13. V čem vidíte Vaši konkurenční výhodu a v čem vidíte výhodu vašich největších konkurentů? (Firma, konkurent A, popřípadě konkurent B, konkurent C)**

**Logistika**

**14. Jakou konkurenční strategii ve svém oboru podnikání uplatňujete? (Cenovou – nižší ceny než konkurence, necenovou – jakou?)**

**Cenovou**

**Necenovou – logistika**

**15. Ovlivňuje území ERN rozvoj Vaší firmy?**

rozhodně příznivě

spíše příznivě

spíše nepříznivě

**vůbec ne**

**16. Je Váš podnik členem hospodářských svazů a sdružení?**

**ano**

ne

**17. Pokud ano, vidíte v tom konkurenční výhodu?**

ano

**ne**

# Příloha B

## Formulář na technický benchmarking

N 907 750.01

ŠROUBÁRNA TURNOV, a.s.

TECHNICKÝ BENCHMARKING 003				
VÝROBEK		Datum: 18.11.2010		
Název:	Šroub ST 4,8x16			
	511.048/1215			
Výrobce:	?			
Odběratel:	Štu			
ÚČEL VÝROBKU				
Spojovací součást.				
POROVNÁNÍ VÝROBKU		VÝROBEK ŠTU a.s.		VÝROBEK KONKURENCE
PARAMETRY				POZNAMKA
ROZMĚRY, UCHYLKY TVARU A POLOHY (ISO 4759/1)				
A	Délka šroubu	16+/-0,8		15,62/ 15,56/ 15,55/ 15,43/ 15,44
B	Výška hlavy	3,35 - 0,35		3,10/ 3,19/ 3,25/ 3,10/ 3,27
C	Výška nákrčku	1,5 - 0,3		1,48/ 1,45/ 1,45/ 1,48/ 1,49
D	Náběh závitu (špička)	Max.2,8		2,60/ 2,55/ 2,52/ 2,54/ 2,72
E	Výběh pod hl.	2,8-1,1		1,33/ 1,40/ 1,45/ 1,41/ 1,37
F	Výběh závitu pod hl.	1,6-1,1		0,85/ 0,87/ 0,85/ 0,88/ 0,86
G	Hloubka torxu	2,3+0,4		2,30/ 2,31/ 2,31/ 2,31/ 2,31
H	VW 010 48 - T25	Kalibr		Kalibr - Ok
I	Rádus na hlavě šr.	R6,6 +/- 0,9		R 7/ R7/ R7/ R7/ R7
J	Průměr hlavy šroubu	15 - 0,5		14,61/ 14,77/ 14,80/ 14,75/ 14,67
K	Průměr zaoblení na hl.	13,5 - 1		12,50/ 12,51/ 12,50/ 12,50/ 12,50
L	Průměr zkosení pod hl.	6,7 - 0,2		6,43/ 6,46/ 6,44/ 6,46/ 6,42
M	Velký průměr závitu	4,8-0,18		4,75/ 4,76/ 4,76/ 4,76/ 4,76
N	Malý průměr závitu	3,58-0,15		3,51/ 3,50/ 3,50/ 3,51/ 3,50
O	Průměr náběhu závitu	3 - 1		2,90/ 2,91/ 2,93/ 2,92/ 2,99
P	Stoupání závitu	-1,6		1,64/ 1,62/ 1,63/ 1,63/ 1,64
R	Úhel závitu	-60°		60°/ 60°/ 61°/ 60°/ 61°
S	Šířka vrcholu závitu	Max.1,5		0,10/ 0,10/ 0,10/ 0,10/ 0,10
T	Úhel pod hlavou	90°+/-2°		90°/ 90°/ 90°/ 90°/ 90°
U	Úhel špičky závitu	45°+/-5°		27°/ 29°/ 28°/ 26°/ 30°
V	Průměr - ovalita hl.	0,54 A		0,12/ 0,13/ 0,23/ 0,15/ 0,17
MECHANICKÉ VLASTNOSTI (DIN 898-1)				
Tvrdost šroubu		250 - 320 HV		309 - 319 HV10
Min. Kroučící moment		Min.6,3 Nm		6,5 - 7 Nm
Povrchová úprava		Fe/Zn 5 modrý		atest
KLIMATICKÁ ODOLNOST ČSN ISO 9227 (NSS)				
Odolnost proti korozi				nehodnoceno
VZHLED (DIN 898-1, ISO 4042, DIN 267-9, DIN267-19)				
Tvar závitu				nehodnoceno
Tvar špičky				nehodnoceno
Čistota povrchu				nehodnoceno
METALOGRAFICKÝ ROZBOR (DIN 898-1)				
Tvrdost jádra				nehodnoceno
Výška závitu				nehodnoceno
Přeložky				nehodnoceno
Cementace				nehodnoceno
HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ÚŘJ				
TECHNICKÉ ZHODNOCENÍ				
ZÁVĚR - Porovnání výrobků s konkurencí:				
<p>Porov. s NEVYNOSNOSTÍ ÚHEL ŠPIČKY ZÁVITU A PRŮMĚR          Porov. s ZKROUČENÍM ZOD HLAVOU . . .</p>				

Jméno odpovědné osoby ÚŘJ: p.Hejduk

Podpis odpovědné osoby:

Jméno odpovědné osoby MARKETINGU: ing.Vávra

Podpis odpovědné osoby: 18/11/10



# Formulář na obchodní benchmarking


**ŠROUBÁRNA TURNOV, a.s.**

[illegible]

**Jméno odpovědné osoby MARKETINGU:**

VAURA JAROSLAV, I.N.B.

Podpis odpovědné osoby:

soby: 



# Příloha D Porovnání cen obchodního benchmarkingu

## POROVNÁNÍ CEN

ROUBY SE ŠESTIHRANNOU HLAVOU A ZÁVITEM K HLAV

ČSN	DIN	ISO	materiál	ocel
02 1103	933	4017	třída pevnosti	5.8
			povrch.úprava	černé

Kč/1000Ks				povrch.úprava			cenné								
d	M 5			M 6			M 8			M 10			M 12		
L	Cena Štu	CENA Libčice	Porovnání	Cena Štu	CENA Libčice	Porovnání	Cena Štu	CENA Libčice	Porovnání	Cena Štu	CENA Libčice	Porovnání	Cena Štu	CENA Libčice	Porovnání
8	114,57	177,00	54,49%	174,20	178,00	2,18%									
10	117,92	175,00	48,41%	174,20	163,00	-6,43%	366,49	345,00	-5,86%						
12	129,31	175,00	35,33%	182,91	166,00	-9,24%	385,25	355,00	-7,85%						
14	140,03	186,00	32,83%	190,95	168,00	-12,02%	402,67	364,00	-9,60%						
16	155,44	182,00	17,09%	213,06	176,00	-17,39%	424,11	379,00	-10,64%	757,77	622,00	-17,92%			
18	159,46	189,00	18,53%	219,76	186,00	-15,36%	446,89	397,00	-11,16%	795,29	650,00	-18,27%	1090,09	975,00	-10,56%
20	171,52	196,00	14,27%	230,48	197,00	-14,53%	475,03	412,00	-13,27%	828,12	676,00	-18,37%	1140,34	989,00	-13,27%
25	196,98	215,00	9,15%	268,00	221,00	-17,54%	523,94	459,00	-12,39%	915,89	742,00	-18,99%	1258,93	1064,00	-15,48%
30	227,13	238,00	4,79%	302,84	244,00	-19,43%	576,87	501,00	-13,15%	1002,99	783,00	-21,93%	1370,15	1165,00	-14,97%
35	247,90	268,00	8,11%	335,67	274,00	-18,37%	643,87	551,00	-14,42%	1093,44	850,00	-22,26%	1481,37	1264,00	-14,67%
40	274,70	299,00	8,85%	364,48	304,00	-16,59%	683,40	588,00	-13,96%	1177,19	927,00	-21,25%	1593,26	1360,00	-14,64%
45	310,88	333,00	7,12%	395,97	335,00	-15,40%	736,33	627,00	-14,85%	1264,96	1004,00	-20,63%	1700,46	1450,00	-14,73%
50	322,94	363,00	12,40%	425,45	385,00	-9,51%	787,92	657,00	-16,39%	1346,70	1082,00	-19,66%	1806,99	1544,00	-14,55%
55				466,99	432,00	-7,49%	838,84	721,00	-14,05%	1426,43	1165,00	-18,33%	1910,17	1657,00	-13,25%
60				483,74	481,00	-0,57%	887,75	780,00	-12,14%	1504,15	1231,00	-18,16%	2012,01	1729,00	-14,07%
65							966,14	841,00	-12,95%	1588,57	1301,00	-18,10%	2114,52	1871,00	-11,52%
70							1016,39	908,00	-10,66%	1666,96	1370,00	-17,81%	2215,02	1972,00	-10,97%
75							1051,90	977,00	-7,12%	1742,00	1484,00	-14,81%	2326,24	2086,00	-10,33%
80							1115,55	1 042,00	-6,59%	1819,72	1 570,00	-13,72%	2412,67	2 179,00	-9,69%
85										1895,43	1 662,00	-12,32%	2522,55	2 324,00	-7,87%
90										1967,79	1 762,00	-10,46%	2603,62	2 392,00	-8,13%
95										2038,14	1 921,00	-5,75%	2708,14	2 515,00	-7,13%
100										2075,66	1 955,00	-5,81%	2788,54	2 605,00	-6,58%

Kč/1Kg										2075,66	1 955,00	-5,81%	2788,54	2 605,00	-6,58%
8	48,14	74,37	54,49%	46,58	47,59	2,18%									
10	44,84	66,54	48,41%	42,70	39,95	-6,43%	40,27	37,91	-5,86%						
12	45,06	60,98	35,33%	41,38	37,56	-9,24%	39,31	36,22	-7,85%						
14	44,88	59,62	32,83%	40,12	35,29	-12,02%	38,35	34,67	-9,60%						
16	46,12	54,01	17,09%	41,69	34,44	-17,39%	38,21	34,14	-10,64%	39,47	32,40	-17,92%			
18	44,05	52,21	18,53%	40,32	34,13	-15,36%	38,20	33,93	-11,16%	39,37	32,18	-18,27%	37,46	33,51	-10,56%
20	44,32	50,65	14,27%	39,74	33,97	-14,53%	38,62	33,50	-13,27%	39,06	31,89	-18,37%	36,79	31,90	-13,27%
25	41,12	44,89	9,15%	40,30	33,23	-17,54%	37,69	33,02	-12,39%	38,65	31,31	-18,99%	36,92	31,20	-15,48%
30	44,45	46,58	4,79%	40,32	32,49	-19,43%	37,22	32,32	-13,15%	38,28	29,89	-21,93%	36,34	30,90	-14,97%
35	43,26	46,77	8,11%	40,10	32,74	-18,37%	37,65	32,22	-14,42%	38,10	29,62	-22,26%	35,87	30,61	-14,67%
40	43,26	47,09	8,85%	39,49	32,94	-16,59%	36,55	31,44	-13,96%	37,73	29,71	-21,25%	35,48	30,29	-14,64%
45	44,47	47,64	7,12%	39,20	33,17	-15,40%	36,27	30,89	-14,85%	37,54	29,79	-20,63%	35,06	29,90	-14,73%
50	42,55	47,83	12,40%	38,68	35,00	-9,51%	36,14	30,60	-15,35%	37,20	29,89	-19,66%	34,75	29,69	-14,65%
55				39,24	36,30	-7,49%	35,85	30,81	-14,05%	36,88	30,10	-18,33%	34,36	29,80	-13,25%
60				38,09	37,87	-0,57%	35,51	31,20	-12,14%	36,42	29,81	-18,16%	34,57	29,71	-14,07%
65							36,32	31,62	-12,95%	36,27	29,70	-18,10%	33,67	29,79	-11,52%
70							36,04	32,20	-10,66%	36,00	29,59	-17,81%	33,36	29,70	-10,97%
75							35,30	32,79	-7,12%	35,70	30,41	-14,81%	33,23	29,80	-10,33%
80							35,53	33,18	-6,59%	35,47	30,60	-13,72%	32,78	29,61	-9,69%
85										35,23	30,89	-12,32%	32,68	30,10	-7,87%
90										34,95	31,30	-10,46%	32,22	29,60	-8,13%
95										34,08	32,12	-5,75%	32,09	29,80	-7,13%
100										33,86	31,89	-5,81%	31,69	29,60	-6,58%

Podíl materiálu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nové ceny																61,43%	65,22%	6,17%	65,64%	70,26%	7,05%
8	99,01		141,58																		
10	109,41		154,45				314,20														
12	119,39		167,32				338,37														
14	129,79		180,19				362,54														
16	140,19		193,44				383,26			615,01											
18	150,59		206,32				403,98			647,05						865,55					
20	160,99		219,56				424,69			679,08						922,06					
25	199,26		251,74				479,94			759,16						1014,27					
30	212,58		284,30				535,18			839,24						1121,35					
35	236,37		316,85				590,43			919,32						1228,43					
40	264,16		349,41				645,67			999,40						1335,51					
45	290,78		382,35				700,92			1079,48						1442,58					
50	315,74		416,42				752,71			1159,56						1546,69					
55			450,49				807,96			1239,64						1653,77					
60			480,77				863,20			1322,92						1731,10					
65							918,44			1403,00						1867,92					
70							973,69			1483,08						1975,00					
75							1028,93			1563,16						2082,08					
80							1084,18			1643,24						2189,16					
85										1723,32						2296,24					
90										1803,40						2403,32					
95										1915,51						2510,39					
100										1963,56						2617,47					
strana DIN 933																					